Игорь Кузнецов

Персонал

подбор, расстановка, управление

Москва
2007

Рецензент:
Купрейчик С.К., кандидат юридических наук, доцент

Кузнецов И.Н.
Персонал: подбор, расстановка, управление М., 2007. --- 330 с.

В издании рассматриваются вопросы подбора и отбора кадров и проблемы мотивации персонала. Здесь представлены основные методы отбора персонала, в том числе нетрадиционные, описываются требования к кандидатам и специфика подбора различных категорий работников, рассматриваются особенности рекрутинга как бизнеса и деятельность кадровых агентств, обсуждаются основные компоненты мотивации.

В рамках данной книги описаны различные процессы, связанные с управлением персоналом, и приведены методики, связанные с процедурами найма персонала, оценки деятельности персонала.

Данная книга представляет собой руководство по проведению собеседования при приеме на работу, адресованное прежде всего профессиональным руководителям любого уровня, а также тем, кто стремится стать таковым. Кроме того, она будет полезна HR-менеджерам, основной задачей которых является проведение собеседований с потенциальными кандидатами.

Книга может служить практическим пособием для широкого круга специалистов, работающих с персоналом: от сотрудников (директоров) малых предприятий и рекрутинговых агентств до руководителей службы персонала крупных компаний.

Книга также может быть полезна студентам вузов, обучающимся по специальности «Управление персоналом», аспирантам, преподавателям, а также всем, кто интересуется организацией эффективной работы с персоналом в современных организациях.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Проблемы социально-экономических преобразований, происходящих в российском обществе, позволили осознать и оценить задачи, стоящие перед руководителями и работниками кадровых служб предприятий. Старый добрый лозунг гласит: «Кадры решают все!» Да, естественно, без людей нет организации. А без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить.

В своей биографии известный менеджер Ли Якокка указывает: «Я научился очень быстро понимать людей. Это очень важное качество, потому что самое главное, что может сделать менеджер, -- взять на работу правильных людей». В эпоху сокращения размеров организаций, автоматизации труда, когда многое зависит от наименьшего количества работников, выбор наиболее успешных кандидатов при найме становится ведущим навыком менеджмента.

Естественно, что ошибки в этой сложной и порой непредсказуемой сфере должны сводиться к минимуму с помощью квалифицированно проводимых интервью и собеседований, которые выявляют потенциальные проблемы до принятия решения о приеме на работу того или иного кандидата.

Кажется повсеместно признанным, что эффективность бизнеса в значительной мере зависит от человеческих ресурсов -- навыков, умений, знаний персонала.

Понимая это, сегодня многие руководители предприятий в различных секторах рынка инвестируют немалые средства в человеческие ресурсы: отбор, оценку, обучение, стимулирование труда и мотивации сотрудников.

Подобные задачи возможно осуществлять, либо имея в организации высококвалифицированных специалистов по организационному развитию, по управлению персоналом, психологов, консультантов (что может оказаться дорого и сложно), либо обратившись в агентство, профессионально занимающееся рекрутингом и консалтингом.

Вследствие активного роста экономики и стремительного усиления конкуренции во многих областях рынок труда в настоящее время как никогда динамичен. Растущий дефицит кадров делает проблему поиска и отбора специалистов все более актуальной.

Реалии сегодняшнего дня таковы, что рынок и конкуренция являются теми регулирующими факторами, которые позволяют квалифицированным специалистам «перетекать» в наиболее перспективные отрасли бизнеса, в компании с более выгодными

условиями труда и возможностями профессионального и карьерного роста. Этому помогают большое количество информационных ресурсов и современные Интернет-технологии. Профессионалы получили возможность выбора и придирчиво смотрят на то, что им реально предлагают работодатели.

Рынок труда развивается динамично, реагируя на изменения экономической ситуации и иных факторов окружающей действительности. Определенные специальности становятся менее востребованными, другие же — напротив.

Многие традиционные специальности сегодня немыслимы без навыков и умений, которые несколько лет назад не требовались.

Осуществляя отбор, необходимо знать и постоянно учитывать особенности современного рынка и ситуацию в экономике, политике, быть в курсе технических и информационных инноваций.

По оценкам ведущих специалистов кадровых агентств, профессиональный подбор персонала в постсоветских странах находится пока на начальной стадии. Но интерес к вопросам управления человеческими ресурсами достаточно высок. Все большее число людей разделяют мнение о том, что способность организации эффективно управлять своими сотрудниками является главным источником ее долговременного процветания.

Подбор персонала — наиболее ответственный этап в управлении персоналом. В данной книге уделяется особое внимание рассмотрению научно-методических принципов и организационных мероприятий подбора персонала, позволяющих успешно решать кадровые проблемы.

Поскольку в рамках данной книги описаны различные процессы и методики, связанные с процедурами найма персонала, оценкой деятельности персонала, видами стимулирования и оплаты труда, то она может служить практическим пособием для HR-менеджеров и работников кадровых служб, осуществляющих работу с персоналом в рамках организаций.

В отличие от отечественных предприятий большинство западных компаний уже давно ориентированы на построение долгосрочных отношений с работниками. В результате продуманного подбора и отбора сотрудников, создания соответствующей системы мотивации персонала в таких компаниях весьма низкая текучесть кадров.

Понимание важности данной проблемы и побудило написать книгу на столь интересную и увлекательную тему, как подбор и мотивация персонала для эффективного бизнеса. Бизнес-аналитики прогнозируют особую актуальность тематики работы с персоналом в

ближайшие годы.

Многие эксперты сходятся во мнении, что в уже наступил кадровый кризис. Особенно непростая ситуация складывается в производственной сфере. Так, на многих предприятиях средний возраст производственных работников около 50 лет, и он продолжает увеличиваться, а молодежь преимущественно стремится к административно-управленческой работе (включая бухгалтерию, экономический и юридический отделы).

Политика найма в постсоветских странах весьма различна в разных фирмах и зависит, как правило, от корпоративной культуры и системы ценностей предприятия. Часто выбирают кандидата, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения конкретной работы на занимаемой должности. Однако далеко не всегда.

Многие руководители кадровые проблемы осознают только тогда, когда думать о них бывает уже поздно, да и средств на это может уже не хватать, если фирма на пороге кризиса. Поэтому перед тем, как вы начнете читать эту книгу, предлагаем взять на заметку слова: «Фирма начинается со службы персонала».

Одним из основных направлений работы кадровой службы является процесс приема персонала и расстановки кадров. Руководителю любой организации необходимо осуществлять контроль за работой по приему персонала, так как именно он принимает окончательное решение о приеме на работу, подписывая соответствующий приказ. И все недостатки кандидата на должность могут проявиться впоследствии в период его работы в компании, что будет способствовать разрушению корпоративной культуры фирмы.

Поэтому при приеме на работу новых сотрудников, особенно специалистов или работников администрации, руководитель должен самостоятельно провести с ними собеседование. Особое внимание следует уделить набору своих непосредственных подчиненных, если это не люди из его команды.

Руководитель должен определять кадровую стратегию, принимать решение, каким источникам — внутренним или внешним — при наборе персонала следует уделять большее внимание. Набранный персонал должен адаптироваться к новым условиям труда, пройти обучение соответствующим специальностям. Выборочный контроль за работой службы персонала в этом направлении должен осуществлять руководитель организации.

Важным аспектом является оценка деловых качеств работников и результатов их труда, включающая в себя процедуру аттестации кадров или иного метода оценки (карьерное интервью),

позволяющая делать соответствующие выводы о профессиональной пригодности работников организации и способствовать их дальнейшему профессиональному и служебному росту. Председателем аттестационной комиссии всегда является руководитель организации или его заместитель.

Очень важным фактором эффективной работы организации является нормальный социально-психологический климат в коллективе, когда работники хорошо мотивированы, их труд вознаграждается достойным образом, в коллективе отсутствуют конфликты между работниками и группами работников (подразделениями), работники получают удовлетворение от процесса труда и межличностного общения. Такой ситуации способствует установившаяся в организации внутрикорпоративная культура.

Поведением работников необходимо управлять, и руководитель играет здесь далеко не последнюю роль, так как организуя рабочий процесс и выделяя финансовые средства на конкретные мероприятия, он должен хорошо представлять себе какой экономический и социальный эффект они могут произвести. Помимо этого необходимо осуществлять индивидуальный подход к каждому работнику, учитывая его потребности, интересы и ценностные ориентации.

Работник будет эффективно и качественно выполнять свои должностные обязанности, если он удовлетворен той работой, которую делает, и тем вознаграждением, которое получает за результаты своего труда. Другими словами, он должен иметь высокую внутреннюю мотивацию к труду, и его труд должен эффективно стимулироваться.

Управление персоналом должно быть эффективным, точно так же, как эффективными должны быть и другие составляющие управления деятельностью фирмы. Но как оценивать эффективность работы кадровой службы — количественно или качественно? Кто должен проводить эту оценку и какими методами для этого можно воспользоваться? Выбор в данном случае опять же за руководителем организации.

Таким образом, как мы видим, управление персоналом организации -- это один из главнейших элементов деятельности любого руководителя, который должен постоянно отслеживать прохождение этого процесса в компании, производить выбор основных направлений в области кадровой политики и координировать работу сотрудников службы персонала с менеджерами структурных подразделений.

Предлагаемая вашему вниманию книга адресована прежде всего специалистам службы персонала. В ней представлены две

важные составляющие работы с кадрами: подбор и мотивация персонала. Как показывает опыт, в большинстве случаев недостаточно подобрать хороших работников, нужно еще суметь их эффективно мотивировать.

Эта книга поможет вам освоить основные процедуры профессионального подбора кадров и разобраться в подходах и методах мотивации персонала.

Пособие рассчитано на руководителей организаций и структурных подразделений, но может быть полезно в практической деятельности и менеджерам по персоналу (инспекторам по кадрам), в учебном процессе -- преподавателям, аспирантам, студентам, обучающимся по специальностям «Менеджмент организации» (специализация «Кадровый менеджмент»), «Управление персоналом», а также всем, кто интересуется проблемами эффективного управления трудом работников в современных организациях.

Книга рассчитана в том числе и на руководителей предприятий, которые и руководят подчиненным им персоналом, но при этом часто смотрят на этот процесс как на второстепенный, обращая внимание лишь на правильное ведение в организации кадрового делопроизводства и организацию набора персонала на вакантные должности.

1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

1.1. Психологические особенности проведения собеседования и интервью

Беседа представляет собой один из основных методов изучения работника при приеме на работу, правильное проведение которой в сочетании с другими методами обеспечивает эффективность прогнозирования использования работника на тех или иных должностях.

Обязательность сочетания беседы с другими психологическими методами подбора кадров обусловливается тем, что здесь возможны следующие типичные ошибки социально-психологического характера:

1) «проекция», в процессе которой оцениваемому приписываются чувства и мысли оценивающего, собственный опыт и уровень;

2) «эхо» (эффект «снисходительности») - перенесение успеха работника в какой-либо области на другую сферу деятельности, успеха в которой он не достигает, или благожелательное отношение к нему;

3) «атрибуция» (эффект «ореола» - «гала-эффект») — подсознательное приписывание работнику способностей и черт, которые проводящий беседу специалист подметил у другого человека, напоминающего ему этого сотрудника;

4) «вера в первый взгляд» (эффект «первичности»), в то, что первое впечатление о незнакомом человеке самое верное. Но, как показывают многочисленные исследования, первое впечатление о человеке порой бывает ошибочным, поскольку опирается на подсознательные ожидания, а не на моментальное проникновение в характер человека, с которым беседует интервьюер;

5) эффект «последовательности» — последняя информация (сведения) о знакомом уже человеке преобладает в оценке.

Как уже отмечалось, правильная подготовка к беседе с кандидатом на свободную вакансию включает несколько взаимосвязанных этапов или стадий.

Первой стадией в процессе подготовки к беседе является планирование времени для предстоящей встречи (ознакомление с анкетными данными, время для разговора, время для обдумывания и принятия решения после собеседования).

По мнению специалистов, за 1—1,5 часа можно получить

необходимую информацию о квалификации и некоторых других качествах претендента и сделать вывод о соответствии его имеющейся должности.

Следующий этап — необходимо подумать, в каких условиях будет проходить собеседование (в помещении кадровой службы, у руководителя цеха или предприятия и т. д.).

При этом следует учесть следующие аспекты:

1) обеспечение конфиденциальности. Конфиденциальность представляет собой крайне важное условие для того, чтобы человек мог говорить свободно и откровенно, особенно в тех случаях, когда обсуждается причина ухода с прежней работы;

2) исключение всех факторов, отвлекающих от беседы (телефонные звонки, появление посторонних сотрудников, посетителей);

3) обеспечение наиболее благоприятной для собеседника обстановки (удобное место, доброжелательность и вежливость в обращении).

Вполне естественно, что при собеседовании многие кандидаты нервничают, чувствуют себя скованно. При таком поведении руководителю или менеджеру по персоналу довольно трудно объективно оценить возможности и достоинства претендента. Поэтому интервьюер, готовясь к встрече и собеседованию с кандидатом, должен подумать о том, как установить взаимное доверие при собеседовании.

Особый такт нужно проявлять в тех случаях, когда на одну вакантную должность имеются несколько кандидатов, так как при этом обостряется чувство неуверенности в себе. Следует также учесть возможность ошибочного первого впечатления. Хотя народная мудрость и гласит о том, что «встречают по одежке...», только на основании внешнего вида нельзя в полной мере судить о достоинствах и недостатках кандидатов.

При оценке деловых и личностных качеств претендента на вакантную должность необходимо принимать во внимание культуру его речи и жестов, выражение лица, скорость реакции и др. При этом следует учитывать окружающую обстановку и эмоциональное состояние собеседника.

Как уже отмечалось выше, значительное место в успешном проведении собеседования при приеме на работу занимает объективность восприятия другого человека.

Основной постулат психологической науки гласит, что осознание себя через другого включает две стороны:

1) идентификацию (уподобление себя другому);

2) рефлексию (осознание человеком того, как он воспринимается партнером по воздействию).

Близким к идентификации стоит явление эмпатии -- сопереживание, стремление эмоционального отклика на проблемы другого человека. В социальной психологии известно и неоднократно доказано, что в условиях дефицита информации люди зачастую начинают приписывать друг другу как причины поведения, так и более общие психологические характеристики, что обычно случается в ситуациях общения. Такое явление получило название каузальной атрибуции - как человек сам объясняет причины своего поведения.

Таким образом, различают три основных эффекта при восприятии людьми друг друга:

1) эффект ореола, суть которого заключается в том, что общее благоприятное впечатление приводит к положительным оценкам и неизвестных качеств воспринимаемого работника и, наоборот, общее неблагоприятное впечатление способствует преобладанию отрицательных оценок;

2) эффект новизны и первичности: при восприятии незнакомого человека преобладает ранее предъявленная информация.

Так, к примеру, если утверждать, что конкретный человек является нарушителем трудовой дисциплины, а затем, что он же -- передовик производства, то будет преобладать первое (нарушитель трудовой дисциплины). При восприятии знакомого человека действует эффект новизны — последняя, т. е. более новая информация оказывается наиболее значимой;

3) эффект стереотипа: часто возникает относительно групповой принадлежности человека, в частности, профессиональной (бухгалтер, продавец, педагог, военный и т. д.). В этой связи для иллюстрации вышеназванных эффектов при восприятии людьми друг друга представляют интерес результаты исследований психолога Пауля Уилсона, доказавшего, что такой показатель внешнего облика человека, как рост, в глазах посторонних не всегда равен фактическому.

Ученый представил пяти различным группам студентов одного и того же человека, каждый раз присваивая ему новые названия и титулы, а затем попросил студентов определить на глаз его рост. Результаты оказались поразительными.

Когда человек был представлен как студент, рост незнакомца достигал 171 см, но стоило назвать его ассистентом кафедры, как рост его поднялся до 173 см. При звании старшего преподавателя

рост его поднялся до 178 см. При звании доцента рост «превысил» за 180 см, и, наконец, рост «профессора» равнялся 184 см.

Также одним из важных факторов успешного взаимодействия с кандидатом выступает умение правильно слушать собеседника. Умение слушать -- необходимое качество интервьюера для успешного проведения отборочного собеседования, включающее умения слышать, видеть, воспринимать и анализировать информацию.

В социальной психологии экспериментально доказано, что умение слушать имеет первостепенное значение в человеческом общении. Статистики некоторых стран подсчитали: из времени, необходимого для общения с другими на работе и дома, мы 9 % пишем, 16 читаем, 30 говорим, 45 % слушаем (точнее, должны были бы слушать).

А как умеет слушать каждый из нас - на работе, дома, в компании друзей, в неожиданной обстановке? Разными периодическими изданиями, а также психологами было проведено немало тестов, с целью определить способность слушать. При этом такая способность оценивалась по 100-балльной шкале - от 0 до 100.

Выводы были следующими. Большинство людей считают, что лучший собеседник -- близкий друг (подруга). Это, очевидно, объясняется тем, что сама дружба родилась на основе способности слушать друг друга, относиться с искренним интересом и участием к проблемам партнера.

Многие склонны считать, что к числу лучших слушателей относится и большинство подчиненных в разговоре с вышестоящим лицом. Это можно объяснить и тем, что здесь не последнее место занимает желание понять начальника сразу, чтобы не выглядеть в его глазах некомпетентным.

Чтобы понять собеседника, в первую очередь нужно уяснить его цель. Следует помнить, что в процессе общения партнер, как правило, переключается с одной цели на другую или преследует одновременно несколько целей. В одних случаях собеседник хочет засвидетельствовать свое почтение и поддержать взаимоотношения, в других случаях он хочет получить интересующую его информацию.

Решение проблемной ситуации или урегулирование конфликта определяет стремление обоих партнеров достигнуть взаимопонимания, несмотря на острую потребность одного их них дать волю обуревающим его чувствам. Наконец, может оказаться, что партнер по общению предъявляет вам какие-то требования, обращается к вам с жалобой или просьбой, пытаясь заставить вас не только внимательно выслушать его, но и пойти навстречу.

Атмосфера доверия и доброжелательности в течение всей беседы достигается за счет поощрительных реплик интервьюера, одобрительных кивков, улыбки. Эти приемы являются элементами техники активного слушания. Ею должны владеть все профессиональные интервьюеры и другие специалисты по работе людьми (торговые представители, рекламные агенты, менеджеры по работе с клиентами и поставщиками, менеджеры по персоналу и т. д.).

Какова бы ни была цель общения, всегда полезно знать следующие технические приемы эффективного слушания и уметь непринужденно пользоваться ими.

Данные рекомендации разработаны известным специалистом в этой области И. Атватером:

1. Выявить свои привычки слушания, сильные и слабые стороны, характер допускаемых ошибок: не слишком ли быстро вы судите о людях? Часто ли вы перебиваете собеседника? Какие помехи общения характерны для ваших ответов? Какие из них наиболее часто повторяются?

2. Не уходить от ответственности за общение. Она обоюдна, поскольку в общении участвуют двое, причем в роли слушающего они выступают попеременно.

3. Надо быть внимательным. Умейте поддерживать с собеседником визуальный контакт, но без назойливости или пристального взгляда (что подчас принимается за враждебность). Следите, чтобы ваши позы и жесты говорили о том, что вы слушаете собеседника. Помните, что партнер хочет общаться с внимательным, живым собеседником.

4. Умейте сосредотачиваться на том, что говорит собеседник. Это требует сознательных усилий, поскольку сосредоточенное внимание удерживается недолго (менее одной минуты). Старайтесь до минимума свести ситуационные помехи (телевизор, телефон).

5. Старайтесь понять не только смысл слов, но и чувства собеседника. Люди передают свои мысли и чувства «закодированными», в соответствии с принятыми социальными нормами.

6. Умейте быть наблюдательным. Следите за невербальными (неречевыми) сигналами говорящего, поскольку на эмоциональное общение приходится большая часть общения. Следить надо за выражением лица собеседника, как он смотрит, как поддерживает контакт, как сидит или стоит, как ведет себя во время разговора.

7. Придерживайтесь одобрительной реакции по отношению к собеседнику. Ваше одобрение помогает ему точнее выразить свои мысли. Любая отрицательная реакция вызовет у говорящего

защитную реакцию, чувство неуверенности, настороженность.

8. Прислушайтесь к самому себе. Ваша озабоченность и эмоциональное возбуждение мешают слушать партнера.

Если его речь и поведение затрагивают ваши чувства, постарайтесь выразить их, это прояснит ситуацию, вам станет легче слушать собеседника.

9. Часто цель собеседника — получить от вас что-либо реальное или изменить ваше мнение, или заставить вас сделать что-либо. В этом случае непосредственное действие -- лучший ответ собеседнику.

Основная задача техники активного слушания — поддерживать контакт с собеседником и помогать ему говорить, высказывать свои мысли, соображения, описывать свои чувства. При этом интервьюер мало говорит, много и внимательно слушает.

Улыбка -- сильнейший инструмент конструктивных диалогов, если она выражает искреннюю заинтересованность в собеседнике и его словах. Иногда стоит кивнуть или использовать другое подтверждение, что ваше внимание направлено на то, о чем сейчас рассказывает собеседник, а не занято собственными мыслями и проблемами.

Воздержитесь на время диалога от перелистывания и чтения документов или просмотра информации с компьютерного экрана. Это воспринимается как признак неуважения и незаинтересованности.

Далее считается необходимым рассмотреть основные факторы, на которые следует обращать внимание в разговоре с кандидатом и которые помогут составить «портрет» того или иного кандидата.

По мнению психологов, невербальные знаки в общении гораздо более важны, нежели обычный язык. Согласно исследованиям, по степени влияния на собеседника или аудиторию лидируют жестово-мимические средства выразительности, на которые приходится 55 % воздействия, в то время как естественному языку принадлежит лишь 7 %. А на так называемый «параязык» (интонации, паузы, вздохи и т. д.) приходится 38 % влияния.

В то же время наши невербальные посылы зачастую опровергают то, что мы говорим. Когда наши слова противоречат нашей жестикуляции и прочим деталям поведения, доверие, которое собеседник мог питать в начале разговора, может попросту исчезнуть, потому что большинство опытных и внимательных интервьюеров доверяют манерам больше, чем словам.

В первую очередь это относится к тем менеджерам, которые по тем или иным причинам были уволены с предыдущего места работы. Их самолюбие и самоуверенность понесли значительный урон, ведь

неудачей окончился целый этап карьеры! На собеседовании зачастую эти люди выглядят подавленными, причем даже в те минуты, когда речь идет об их сильных сторонах. Их очень легко сбить с толку, задав относительно трудный вопрос. Их выдает беспокойство, которое они иногда пытаются скрыть под маской неприступности и недружелюбия.

По причине того, что невербальная коммуникация точнее и искреннее слов, многие наши жесты и манеры могут запросто разоблачить нашу внутреннюю неуверенность. Словами можно обмануть, потому что словесные средства общения находятся, как правило, в поле нашего сознания, в то время как язык тела в целом и система жестикуляции в частности -- это знаковые системы бессознательного. Они плохо контролируются либо не контролируются вовсе, показывая наши истинные чувства и намерения.

Тем не менее многие недооценивают важность невербальной коммуникации. Причина кроется в том, что воспитание и образование приучили нас уделять больше внимания произносимым словам. Чтобы овладеть «грамотой» языка тела, мы должны внимательнее прислушиваться и присматриваться как к собственным манерам, так и к манерам окружающих.

Не подлежит сомнению тот факт, что довольно сложно собрать воедино ту информацию, которая поступает при общении по различным каналам восприятия человека. В практически любом общении мы видим, слышим и испытываем различные ощущения, а также можем чувствовать различные запахи.

Это не весь спектр наших возможностей восприятия, а только те его фрагменты, которые задействованы в данной ситуации. Удельный вес каждого из видов информации весьма неравномерен из-за общих закономерностей психофизиологии рода человеческого, да еще и индивидуальные особенности каждой личности вносят свои коррективы.

Многочисленные исследования показали, что около 90 % информации поступает к человеку через зрительный канал, а через все остальные в сумме - лишь 10 %. Однако та информация, которая допускается в сознание человека как значимая, не очень-то подчиняется вышеуказанной закономерности.

Из всего объема информации, который в каждую секунду составляет 1 млрд бит информации, через «узкое горлышко сознания» проходит лишь 16 единиц. И это означает, что только этот крошечный объем может быть зафиксирован нами сознательно и доступен для мыслительной обработки. Вся же остальная масса поступает

прямиком в подсознание, где и хранится до той поры, пока не будет ради чего-нибудь востребована.

Именно этот объем, мгновенно обрабатываемый нашим мозгом, и составляет основу для принятия всех решений, лишь малая часть которых принимается человеком при участии рационального сознания.

Также установлено, что для каждого человека из этих 16 бит ежесекундно наибольшее значение будет иметь или зрительная, или аудиальная, или чувственная информация: эта характеристика абсолютно индивидуальна для каждого человека.

От того, какая информация бессознательно выбирается человеком как значимая, зависит, на чем будет фокусироваться ваше внимание при общении с другими людьми.

Для человека с ведущим аудиальным каналом восприятия (аудиалы) наиболее значимой будет информация, поступающая к человеку при помощи звуков. Поэтому аудиалы придают, в частности, большое значение речи человека.

Для кинестетиков (чувственное восприятие) очень важны ощущения запахов, прикосновений, вкусов. А также чувства, которые вызывает общение с другим человеком. Именно это особенно важно для ситуации интервью, так как кинестетический канал в ситуации делового взаимодействия оказывается «суженным».

Для визуала же крайне важной будет информация, воспринимаемая глазами. Поэтому визуал обязательно обратит внимание на то, как, например, одет кандидат.

Далее можно выделить в каждом канале восприятия несколько элементов, которые оказывают влияние на формирование впечатления о других людях.

В качестве таких комплексных характеристик можно взять следующие: облик, манеру поведения и манеру речи. Теперь из этих собирательных образов выделим те элементы облика, поведения, речи человека, информация о которых поступает в наш мозг по трем основным каналам восприятия.

Сейчас надо перевести фокус внимания от умения задавать вопросы к умению видеть то, как именно собеседник, кандидат взаимодействует с теми, с кем ему придется работать.

Можно опираться в своей работе на следующую таблицу, условно назовем ее «Карта информации».

Визуальный канал	Внешний вид Глаза Естественная мимика
Аудиальный канал	Голос Вербальный интеллект
Кинестетический (чувственный канал)	Запах Собственные ощущения

Так, если посмотреть на таблицу, становится понятно, что эти характеристики облика будут играть роль при любом межличностном взаимодействии. Однако в зависимости от того, что составляет содержание работы, их роль может меняться.

Например, для единомышленников, работающих в команде и понимающих друг друга с полуслова, может меньшее значение иметь умение работать с голосом — с интонациями, тембром и т. п., однако эти же умения крайне важны для персонала, работающего с клиентами.

В таблице специально имеется свободное место для того, чтобы HR-специалист или руководитель сам дополнил портрет кандидата теми характеристиками, которые будут особенно важными для восприятия собеседника.

Так как все люди выстраивают собственную систему значимой для них информации, да еще и три канала восприятия определяют важность тех или иных деталей, то у каждого из нас могут быть какие-либо «пунктики». Это, во-первых, важно знать для себя, а во-вторых, попытаться представить, будет ли иметь значение этот факт для большинства людей.

Иногда решения принимаются на основе только бессознательной информации и, если руководитель не знает этих собственных «тайных влияний», это может сыграть с ним злую шутку.

Следует сказать несколько слов об особенностях восприятия кинестетиков. В «Карте информации» есть пункт «Собственные ощущения»; ощущения возникают у всех, однако именно кинестетики на этом основании принимают решения. А поскольку эмоций, чувств, ощущений и их оттенков неисчислимое количество, их не всегда можно описать словами и, следовательно, осознать, на основе каких впечатлений от окружающего мира эти ощущения возникли.

Если вы «чувствуете» мир, вам необходимо научиться выделять ваши наиболее значимые ощущения для того, чтобы строить причинно-следственные цепочки. Иными словами, сконцентрировавшись

на ситуациях межличностного взаимодействия, знать, как то или иное поведение ваших партнеров по общению заставляет вас чувствовать себя в этих ситуациях.

Поэтому для вас «разбор полетов» после интервью будет обязательно связан с анализом собственных ощущений. Вы будете как бы «разматывать» ситуацию в обратном направлении, раскладывая единый образ ощущения на то, из чего оно составлено.

Если обратиться к визуальному каналу восприятия, то первое, с чего надо начать, это внешний вид кандидата. Как говорится, «встречают по одежке...». Здесь хотелось бы выделить такие факторы, как осанка. Одним из самых информативных в процессе общения является наклон тела. Необходимо обратить внимание на то, как сидит кандидат на интервью.

Если после 20-30 минут общения человек все также напряженно сидит на краешке стула или, наоборот, вжимается в его спинку, это свидетельствует о том, что ситуация является для него некомфортной. Это также может свидетельствовать о неумении кандидата «брать себя в руки» в ответственных ситуациях, быть свидетельством повышенной тревожности или нервозности кандидата.

Хорошим тоном для интервью считается одежда немного более скромная, чем та, в которую одеты сотрудники той фирмы, куда кандидат приходит на собеседование. Если в его одежде менеджера по персоналу что-либо раздражает, например, необычное цветовое сочетание, можно мягко задать вопрос о том, каковы его вкусы в одежде.

Насторожить должно обилие драгоценностей на кандидате, если оно, конечно, имеет место быть. Исключение -- фирмы, связанные с выпуском или продажей ювелирных изделий, для сотрудников которых эта продукция одновременно является и своеобразной визитной карточкой. По тенденциям делового этикета настоящего времени, демонстрация ювелирных арсеналов недопустима, и иногда работодатели отказывают кандидатам именно потому, что на них «навешано много побрякушек». Хотя рекрутеры подчеркивают, что, например, для «кандидатов из провинции» это является типичным.

Для человека, которому необходимо много общаться с людьми, важно умение управлять «контактом глаз». Для руководителя это необходимо и в ситуации общения с глазу на глаз, и для группового взаимодействия, например, при проведении совещаний.

Если ситуация комфортна для общения, люди обычно смотрят друг на друга, понятно, что время от времени, анализируя или вспоминая информацию, обдумывая ответы на вопросы, глаза

отвлекаются от лица собеседника. Однако затем собеседники опять начинают смотреть друг на друга. От 65 до 80 % времени беседы глазной контакт сохраняется.

При меньшем времени может возникнуть ощущение незаинтересованности в разговоре, умалчивании и т. д., при большем - ощущение «пристального изучения», что для большинства людей некомфортно. Некомфортным также является долгий взгляд в глаза собеседника без произнесения при этом речи, когда глаза как бы «вцепляются» в того, кто сидит напротив.

Следующий элемент — это мимика. Сюда входят все движения лицевых мышц, которые и создают портреты выражения наших эмоций. Важно, чтобы мимика была естественной. Слишком оживленная может вызвать ощущение нервозности у собеседника, поэтому будет малоприятным дополнением для рабочих ситуаций.

Такая особенность может являться следствием повышенной импульсивности или даже психических отклонений, а также свидетельствует о неумении человека управлять своими эмоциями.

Если же вы наблюдаете усиленную мимику у партнера по общению ситуативно, на фоне нормального уровня оживленности лица, это говорит о значимости затронутого вопроса. По такой реакции можно понять, что особенно волнует человека. Другой крайний вариант — это так называемая «застывшая маска».

Это может быть следствием усиленного контроля над эмоциями или быть своеобразной реакцией на стресс — определенный ступор, следствием чего и является, кстати, долгий взгляд в глаза при сохранении гробовой тишины. Кроме того, мимика должна быть соответствующей, так сказать «конгруэнтной», т, е. выражение лица должно соответствовать тому, что говорит человек.

Следующая характеристика -- это голос собеседника. Важно проверить свое ощущение по ощущению «приятный-неприятный», которое складывается из большого количества паравербальных характеристик, важнейшими из которых являются высота и громкость голоса. Чем тоньше голос, тем чаще он воспринимается как неприятный. Па-равербальными характеристиками можно значительно изменить природные данные.

Если собеседник умеет модулировать голос — менять темп, высоту, эмоциональную окраску, то это, несомненно, важный навык для руководителя. Кроме этого в речи кандидата на руководящую должность обязательно должны преобладать интонации убедительности и уверенность, - иначе как же он будет создавать у сотрудников желание следовать его идеям.

Интонирование -- выделение голосом наиболее значимой для человека информации - то, что создает эмоциональную заряженность речи.

Другим, крайне важнейшим показателем является вербальный интеллект. Под этим подразумевается умение излагать свои мысли, вести диалог, отвечать на уточняющие вопросы. К сожалению, нередко приходится сталкиваться с тем, что человек «как собака: все понимает, а сказать не может». Поскольку 90 % управленческой деятельности составляет общение, потенциальному руководителю необходимо как можно более плотно владеть ораторским и переговорным искусством.

И, наконец, следует остановиться на запахах и собственных эмоциональных реакциях. Есть такое понятие, которое складывается из мельчайших черт нашего облика, — запах чистоты. И оно собирается из разных каналов, оставляя ощущение свежести или, наоборот, неопрятности. Это и то, в каком состоянии находится ваш костюм, и вид волос, и многое другое. Впечатление неопрятности, чем бы оно ни было вызвано, вызывает сильнейшую реакцию отторжения.

Вот о чем необходимо помнить, если вы планируете взять человека на должность, связанную с межличностным взаимодействием. Что касается непосредственно запахов, то парфюм может быть нейтральным. Запах может быть очень дорогим и престижным, однако если складывается впечатление, что кандидат вылил на себя полфлакона драгоценной влаги, людей будет от него просто «отбрасывать».

Может, сотрудники это еще перенесут, если привыкнут, уж как-нибудь... Но если этот же кандидат планируется для работы с клиентами, есть огромный риск их лишиться, если они, не дай бог, предпочитают другое парфюмерное направление или просто чувствительны к интенсивным запахам.

Обонятельные ощущения являются вторыми по силе воздействия, поэтому, несмотря на их скромное место, на сознательном (для кинестетиков) или бессознательном (для всех остальных) уровне они обязательно будут определять степень комфортности при общении с другим человеком.

Хочется еще раз напомнить, что по одному или нескольким изолированным элементам нельзя делать заключение о кандидате. Все эти характеристики рассматриваются в комплексе, потому что только их сочетание определяет впечатление о человеке.

Кроме этого суждения о человеке складываются из сиюминутных впечатлений. А люди имеют свойство меняться - и именно

это важно, хоть и звучит банально. Поэтому, перекидывая мостик к тем вопросам, которые вы задавали кандидату, очень важно понять, каковы его способности к обучению.

Такой вывод ошибочно делать на основании только невербальной информации. Чтобы это понять, очень важно проследить «жизненный путь» кандидата и его умение делать выводы из событий своей биографии.

Степень проявления тех или иных элементов поведения может быть от очень ярко видимой до почти незаметной. Но именно почти. Реакция есть всегда, просто у разных людей интенсивность их выражения разная. Иногда они бывают мало видимы, и необходим поистине «глаз-алмаз» или доверие к аудиальному и кинестетическому каналам информации, чтобы их распознать.

Для умения читать «язык тела» можно потренироваться на телевизионных героях - актерах, политиках, ведущих. Не стоит удивляться тому, что если при выключенном звуке, когда будет вынуждено работать именно подсознание, распознавание эмоций и состояний окажется намного более точным, чем если бы вы слышали, что говорят с экрана. Это происходит потому, что сознательные стереотипы не «зашумляют» невербальные сигналы.

Вернемся к «Карте информации». Так как характеристики, отраженные в ней, носят достаточно абстрактный характер, она малопригодна для сбора информации. Ее роль заключается в том, чтобы помочь сконцентрировать ваше внимание на определенных характеристиках облика кандидата перед интервью и разложить полученную информацию по полочкам — после его завершения.

При определении приоритетов может меняться «Карта информации». Например, для специалистов, связанных с аналитической деятельностью, не столь важно умение создавать приятную, дружелюбную атмосферу во время разговора, но обязательно надо уметь ясно, четко и аргументированно излагать свои мысли и результаты аналитических обзоров.

Перед проведением интервью необходимо составить «Карту информации» тех характеристик, на которые надо обращать внимание при общении с кандидатом. Следует отметить, что таких характеристик должно быть не больше 9. Содержание «Карты» может меняться в зависимости от должности, на которую претендует кандидат, и особенностей восприятия информации интервьюером [63,с.62-77].

1.2.Психологические особенности людей, устраивающихся на работу

Считается целесообразным кратко осветить некоторые характерные психологические особенности людей, которые заняты поиском работы. Это необходимо для того, чтобы HR-специалист или руководитель знали, что имеются некоторые негативные моменты у кандидата и чем конкретно они обусловлены.

Безработица приводит к тому, что люди, оставшиеся на длительное время без работы, испытывают чувство неполноценности, депрессию, стресс, утрачивают основные жизненные ориентиры, становятся безразличными ко всему. Находясь в постоянной ситуации неопределенности и будучи крайне неуверенными в себе, хронические безработные испытывают моральное и духовное уничижение, ощущают отстраненность от полноценной жизни.

У длительно безработных граждан резко ограничивается возможность отстаивать свои права и интересы, снижается уровень референтности по отношению к прежним коллегам и повышается по отношению к родственникам, товарищам по поиску работы и т. д.

В течение многих десятилетий для большинства людей была характерна высокая референтность по отношению к коллегам (неформальные отношения, совместное времяпрепровождение и отдых, помощь коллектива и предприятия в решении возникающих жизненных проблем). Материальное и моральное стимулирование сотрудников к длительной работе на одном предприятии также укрепляло эти связи.

Проявляемое ранее государством поощрение привязанности работника к одному рабочему месту укоренило в сознании многих людей отрицательное отношение к смене места работы, тем более сферы профессиональной деятельности. Усвоенное человеком за многие годы превратилось в образ жизни, потеря которого воспринимается как жизненная катастрофа.

В то же время в ситуации длительной безработицы происходит снижение субъективной значимости профессиональной деятельности. Поэтому в качестве компенсирующего фактора у безработных женщин усиливается ориентация на психологическое самоутверждение в деятельности по воспитанию детей и ведению домашнего хозяйства.

Несомненно, что долгое отсутствие работы неизбежно сопровождается изменениями в поведении человека. Наиболее простыми являются изменения, носящие внешний характер и относящиеся, например, к организации дня. Когда у безработного появляется много свободного времени, режим дня теряет для; него актуальность:

человек поздно ложится и поздно встает. Он может опоздать на назначенную встречу, неоправданно затягивать беседу с работником службы занятости и т. д. Подобные действия безработного являются следствием естественной утраты временных ориентиров.

У такого человека меняется также пространственная организация поведения. Для безработного становится несущественным разделение пространства на домашнее и рабочее.

Оказавшись в состоянии безработицы (тем более хронической), люди теряют ощущение принадлежности к какой-либо социальной группе, т. е. происходит маргинализация. Степень маргинальное определяют прежде всего характеристики и значимость ситуации, в которой находится индивид (является ли эта ситуация постоянной и центральной частью его жизни), и степень его адаптации.

Объективные показатели степени маргинальности — продолжительность, неизменность ситуации, обусловленность внешними обстоятельствами, фатальность (отсутствие возможностей изменить ее или ее составляющие в положительном направлении); субъективные показатели -- возможности и мера адаптации, самооценка вынужденности или добровольности изменения социального положения, повышения или понижения своего социально-профессионального статуса, преобладание пессимизма или оптимизма в оценке перспектив.

На степень маргинальное влияет психологическая неготовность к смене занятий, изменению положения, а также способность переучиваться, способность к перемене работы, подработкам, занятию малым бизнесом, открытию своего дела, самозанятости, к смене места жительства и другим видам мобильности; возраст, семья, наличие работников, дополнительных источников дохода (приусадебное хозяйство и т.п.), знакомства, связи.

Потенциал и ресурсы изменения положения, которыми располагают люди, попавшие в ситуацию новой маргинальное, экспертами чаще всего связываются с наличием образования, профессией, опытом работы.

Но в то же время исследователи показывают, что адекватно оценить ситуацию на рынке труда и свои шансы труднее работникам, имеющим большой производственный стаж и высокий уровень образования, квалификации. Кроме того, высокий уровень образования часто является психологическим фактором, затрудняющим переобучение. Конъюнктура российского рынка труда сейчас такова, что подавляющее большинство вакансий -- это рабочие профессии, поэтому возможность трудоустройства чаще всего связана с понижением профессионального статуса.

Как показывают статистические данные, среди безработных женщин больше всего специалистов с высшим образованием в основном в возрасте 45—55 лет. Особенности этой группы определяются высоким образовательным и профессиональным уровнем, а также стремлением поддержать свой социально-психологический статус.

Поэтому стрессовое состояние женщин, потерявших работу, усугубляется не востребованностью обществом их знаний и имеющегося профессионального опыта. Таким образом, получается, что именно женщины с высшим образованием имеют сегодня наибольшие шансы потерять работу и, напротив, наименьшую вероятность повторного трудоустройства в соответствии с полученной профессией.

Многие женщины более подвержены действию стереотипов, более инертны, проявляют меньшую активность при поиске работы, уровень их профессиональной и социальной мобильности снижен. Кроме того, их приверженность к прежней профессии часто носит не содержательный, а скорее, инерционный характер.

Для поведения большинства безработных на рынке труда характерны социальный и профессиональный консерватизм, неуверенность в собственных силах и возможностях, низкая социально-профессиональная мобильность, тревога о сохранении семьи в связи с профессиональным успехом (у женщин).

Типичен для многих безработных так называемый синдром «выученной беспомощности» — делегирование ответственности за решение проблем своей профессиональной занятости различным социальным институтам.

Длительная безработица приводит к увеличению маргинальной прослойки, формированию личности, очень быстро деградирующей. Безработный, который активно не ищет свое место на рынке труда, не борется за достойное существование, а рассчитывает лишь на пособие, деградирует как работник, как человек, как личность.

Привычка жить на пособие сродни наркомании: появляется легко, отвыкнуть от нее сложно. Чем дольше человек является безработным, тем тяжелее ему восстановить себя как активную самостоятельно действующую личность.

Вместе с тем нынешняя социальная ситуация диктует необходимость мобильной перестройки поведения и установок личности, изменения иерархии ценностей и критериев жизненного успеха. Таким образом, сложность проблемы заключается в том, что внутренний мир человека с его ценностями и установками имеет свойство инерционности, стремление к устойчивости и сохранению своего внутреннего состояния.

В настоящее время в профконсультировании развивается социально-адаптационный подход. Целью данного подхода является эффективная адаптация человека в реальных социально-экономических условиях.

Способность человека брать на себя ответственность за различные стороны своей жизни и прежде всего за свой профессиональный путь является одним из важнейших факторов адаптации. Локализация контроля личности -это система убеждений человека относительно того, где располагаются силы, влияющие на его судьбу и исход любых его действий: в нем самом или в каких-то внешних факторах. Локус контроля универсален по отношению к любым типам событий и ситуаций, с которыми приходится сталкиваться конкретному человеку.

Возможны два полярных типа локализации: ***экстернальный и интернальный***. В первом случае человек полагает, что происходящие с ним события являются результатом действия внешних сил - случая, других людей и т. д. Во втором случае человек интерпретирует значимые события как результат своей собственной деятельности.

Конформное и уступчивое поведение в большей степени присуще людям с преобладанием экстернальности, для них важно внешнее руководство и направление их деятельности, оценка результата со стороны.

Для интерналов важным является самостоятельность, возможность самому решать, планировать и оценивать свою деятельность, нести ответственность за результат. Интерналы в отличие от экстерналов менее склонны подчиняться давлению других, сопротивляться, когда чувствуют, что ими манипулируют, они реагируют сильнее, чем экстерналы, на утрату личной свободы.

Если преобладает интернальность, то люди лучше работают в условиях, когда сами планируют свою деятельность и сами ведут учет результатов. Контроль снижает их продуктивность.

Для экстерналов характерно обратное: усиление контроля, внешнее руководство их деятельностью повышает результативность, причем эффект тем больше, чем выше статус лица, от которого исходит информация.

Экстерналы и интерналы различаются по способам интерпретации разных социальных еобытий, в частности по способам получения информации. Интерналы активнее ищут информацию и обычно лучше осведомлены о ситуации, чем экстерналы. В одной и той же ситуации интерналы атрибутируют большую ответственность индивидам, участвующим в этой ситуации.

Интерналы чаще избегают ситуационных объяснений, чем экстерналы.

Интерналы более уверены в себе, проявляют большую терпимость. Для них в большей степени характерны положительная самооценка с согласованностью образов реального и идеального «Я» и эмоциональная стабильность.

Все эти особенности приводят к тому, что в ситуации потери работы интерналы имеют больше шансов самостоятельного трудоустройства и меньшую вероятность оказаться в числе хронических безработных.

Среди экстерналов чаще наблюдаются люди тревожные и депрессивные, так как они постоянно действуют в неопределенной ситуации, что не может не оказывать неблагоприятного воздействия на психику.

Потеря работы сама по себе является неопределенной ситуацией, что усугубляет психическое состояние человека. Формируется порочный круг, ситуация затягивается, приводя к хронической безработице.

Этому способствуют убеждения человека с высоким уровнем экстернальности в бессмысленности какой-либо деятельности, направленной на достижение жизненных целей. Это не просто утверждение преимущественной роли внешних сил в жизни человека, но и исходящие из этого убеждения (или выводы) о неразумности и бессмысленности осуществления активности, не способной ни в каком случае привести к положительному результату.

Большинство экстерналов нуждаются в психологической помощи, повышающей веру в возможность собственного влияния на то, что происходит в их жизни, а также побуждающей их к самостоятельному действию.

Недостаточную эффективность собственных действий экстерналы объясняют законами мироустройства и не пытаются что-либо изменить в своей жизни, поскольку, с их точки зрения, это бессмысленно.

Локализация контроля не является чем-то раз и навсегда неизменно заданным. Необходимо повысить уровень интернальности человека, что в свою очередь повысит степень адаптивности и поможет выйти из ситуации хронической безработицы.

Следует отметить, что у безработных наблюдается повышенная восприимчивость к любым советам и рекомендациям. Выбор нового места работы, когда особенно важны его социально-экономические характеристики (заработная плата, режим труда, условия труда и т.

п.), не может быть полностью мотивированным. Обеспечение большего соответствия профессии психологическим установкам человека снижает вероятность повторной безработицы.

Помимо внешних изменений, у безработного происходят глубокие внутренние изменения, прежде всего изменения в мотивации. Под мотивами поведения обычно понимаются побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей человека.

Существует относительный приоритет актуализации мотивов: для того чтобы поведение человека определялось потребностями высокого уровня, сначала должны быть удовлетворены потребности низшего уровня.

При потере работы затрудняется реализация потребностей низших уровней в связи с уменьшением финансовых возможностей. Резко ограничивается реализация потребности в социальных контактах.

Человек утрачивает возможность удовлетворять потребности высших уровней - потребности в самореализации и достижении. Подобное неудовлетворение потребностей вызывает у безработного состояние дискомфорта, страдание, неудовольствие, беспокойство, а также часто приводит к агрессивному поведению.

Некоторая доля агрессии присутствует во многих ситуациях, связанных с преодолением, экспансией, соревнованием, защитой, и если она адекватна, т. е. соответствует ситуации, то все в порядке. Вполне во власти человека направить агрессию в конструктивное русло, на деятельность, требующую преодоления, экспансии.

Большинство людей в обычном состоянии и реализует этот механизм. Человеку же в состоянии стресса или фрустрации это сделать труднее, тогда и проявляется деструктивный вариант агрессии. Агрессия неадекватная, т. е. не соответствующая ситуации по силе, выражению и направленности, имеет более глубокие причины и затрудняет адаптацию человека.

Угроза или препятствие (реальное или воображаемое) удовлетворению потребности вызывают у человека состояние психологического напряжения, фрустрации. Оно крайне неприятно: это страдание, страх, беспокойство и неудовольствие. Такое состояние и может вызывать агрессию в качестве защитного поведения.

В жизни часто встречаются ситуации, когда объект оказывается недоступным для проявления агрессии (как, например, правительство, экономическая ситуация и т. п.) или по каким-либо другим соображениям нет возможности выразить ее конкретному человеку (если это, например, начальник, супруг, представитель закона или человек, с которым нам нельзя портить отношения). В

таком случае агрессия не исчезает, а ищет другой выход, и обязательно находится объект, на который «выплеснуть» ее безопасно.

Степень агрессии бывает различная -- от демонстрации неодобрения до оскорбления, в том числе действием. Направленность агрессии на других людей, на внешний объект -- это гетероагрессия. Она сопровождается чувством гнева и обвинениями в адрес других людей. Когда же подавленная, не проявленная агрессия направлена внутрь, убивая собственную личность -- это аутоагрессия.

Человек в таком состоянии испытывает чувства печали, апатии, разочарования и антипатии к самому себе, занимается самоуничижением и самообвинением, как бы наказывает себя, подавляя свои желания. В крайнем своем выражении это приводит к депрессии и психосоматическим заболеваниям.

Люди имеют различную степень устойчивости к стрессу и фрустрации. Чем ниже устойчивость, тем более вероятно проявление защитных форм поведения, в том числе агрессии. Защитное поведение проявляется гораздо чаще у людей, которые имеют повышенную потребность в безопасности при невысокой устойчивости к стрессу.

Высокая эмоциональность, уязвимость, ранимость, повышенная ответственность сдерживают проявление агрессии к окружающим и направляют агрессию на себя. Вместе с тем аутоагрессия может привести к тому, что человек проявляет поведение, не свойственное ему в обычном состоянии, повышается эмоциональная возбудимость, снижается устойчивость к стрессу, подавляется активность, что приводит к отказу от деятельности или после одной-двух попыток, или вообще до попытки что-либо сделать -«все равно ничего не получится».

Аутоагрессия чаще всего поддерживается и усиливается негативным мышлением и жесткими внутренними установками. Поэтому перемена точки зрения, осознание причин и возможных вариантов развития событий в ходе психокоррекционной беседы может ослабить аутоагрессию настолько, что человек буквально преображается. Ослабление аутоагрессии, возможность осознать и выразить свои чувства высвобождают жизненные силы, повышая способность человека к адаптации [63,с.120-128].

1.3. Психологическое тестирование при подборе персонала

Тесты по психологической и профессиональной диагностике возникли в результате многолетних научных исследований. В настоящее время тестирование при приеме на работу представляет

собой объективный метод прогнозирования пригодности кандидата на ту или иную должность.

Можно сразу указать на преимущество тестирования: информация, полученная в результате тестирования, поможет HR-специалисту определить важнейшие области, на которые имеет смысл обратить внимание при собеседовании.

Как показывает практика, при сегодняшней конкуренции на рынке труда около 80 % компаний использует психологическое тестирование своих сотрудников и кандидатов при приеме на работу.

Прежде чем обратиться к вопросам применения психологического тестирования в практике подбора персонала, необходимо определить, что же такое психологический тест, каковы его основные характеристики, а также вкратце проследить историю возникновения и развития тестов и их использования.

Тесты (англ. *test*— «проба», «испытание», «исследование») в психологии и педагогике представляют собой стандартизированные задания, результат выполнения которых позволяют количественно измерить и качественно определить психофизиологические и личностные характеристики, а также знания, умения и навыки испытуемого.

Тесты начали применяться в 1864 г. Дж. Фишером в Великобритании для проверки знаний учащихся. Теоретические основы тестирования были разработаны английским психологом Ф. Гальтоном: применение серии одинаковых испытаний к большому числу индивидов, статистическая обработка результатов, выделение эталонов оценки.

Термин «тест» впервые ввел американский психолог Дж. Кеттелл. Предложенная им серия из 50 тестов фактически представляла программу определения примитивных психофизиологических характеристик, базирующихся на наиболее разработанных в то время психологических экспериментах (например, измерение силы правой и левой рук посредством динамометра, скорости реакции на звук и т. д.).

Французский психолог А. Бине применил принципы тестологических исследований к высшим психическим функциям человека: в его серию тестов (1891) вошли задания на испытание памяти, типа представления, внимания, эстетических и этических чувств и т. д. Немецкий психолог В. Штерн ввел коэффициент интеллектуальности (1911).

В начале XX в. начинают разграничиваться психологические и педагогические направления в разработке тестов. Первый стандартизированный педагогический тест был составлен американским психологом Э. Торндайком.

Развитие тестирования было одной из причин, обусловивших проникновение в психологию и педагогику математических методов; американский психолог К. Спирмен разработал основные методы корреляционного анализа для стандартизации тестов и объективного измерения тестологических исследований.

Статистические методы Спирмена (в частности, применение факторного анализа) сыграли большую роль в дальнейшем развитии тестирования. Значительное распространение тесты получили в психотехнике для профессионального отбора.

Системы тестов базируются на самых различных теоретических представлениях (например, в США - на базе бихевиоризма, гештальт-психологии, неофрейдизма и т. д.). Однако составление тестов строится по единой схеме: определение целей теста, составление теста в черновом виде, апробация на репрезентативной выборке испытуемых и исправление недостатков, разработка шкалы измерений (на основе качественных соображений и статистической обработки результатов) и правил интерпретации результатов.

Качество теста определяется по таким характеристикам, как надежность, валидность(соответствие полученных результатов цели тестирования), дифференцирующая сила заданий и др.

Практическое использование тестов связано главным образом с диагностированием личностных характеристик человека, выражаемых через количественные показатели. Прогнозирование развития личности породило особый вид тестов, основывающихся главным образом на методах глубинной психологии, -- проективные тесты (например, тесты Роршаха).

В физиологии и медицине тесты используются для изучения различных физиологических процессов организма (секреторных, моторных и др.), а также для определения функционального состояния отдельных органов, тканей и организма в целом (например, возбудимости отдельных мышц, нервов, дыхательной функции легких и т. д.).

Объективность, валидность и надежность — требования, которым должен удовлетворять каждый тест.

Объективность психологического теста означает, что первичные показатели, их оценка и интерпретация не зависят от поведения и субъективных суждений экспериментатора, т. е. человека, проводящего тестирование.

Добиться объективности психологического теста можно при выполнении следующих условий:

1) единообразие процедуры проведения теста для получения сравнимых с нормой результатов;

2) единообразие оценки выполнения теста;

3) определение нормы выполнения теста для сопоставления с ними показателей, полученных в результате обработки данных тестирования

Нормы разрабатываются для различных возрастов, профессий, полов и др.

Школьные нормы разрабатываются на основе тестов школьных достижений или тестов школьных способностей. Они устанавливаются для каждой школьной ступени и действуют на всей территории страны.

Профессиональные нормы устанавливаются на основе тестов для разных профессиональных групп (например, механиков разного профиля, машинисток и др.).

Локальные нормы устанавливаются и применяются для узких категорий людей, отличающихся наличием общего признака - возраста, пола, географического района, со-цио-экономического статуса и др. Например, для теста Векслера на интеллект нормы ограничены возрастными рамками.

Национальные нормы разрабатываются для представителей данной народности, нации, страны в целом. Необходимость таких норм определяется конкретной культурой, моральными требованиями и традициями каждой нации.

Наличие нормативных данных (норм) в стандартизованных методах психодиагностики является их существенной характеристикой. Нормы необходимы при интерпретации тестовых результатов (первичных показателей) в качестве эталона, с которым сравниваются результаты тестирования.

Сведения о степени, в которой тест действительно измеряет то, для чего он предназначен, входят в понятие *валидности.*

Например, методика «Кольца Ландольта» предназначена для измерения таких свойств внимания, как концентрация, переключаемость. В психологии существуют определения понятий концентрации внимания и его переключаемости. Считается, что выводы, сформулированные на основании результатов тестирования с помощью «Колец Ландольта», вполне отражают содержание определений этих свойств внимания. Значит, эта методика действительно измеряет то, для чего она предназначена.

Помимо общего значения в понятие валидности входят многие другие сведения. Существуют разные типы и виды валидности, в которых отражены эти сведения. Ниже приведены некоторые типы.

Практическая валидность характеризует тест не столько со

стороны его психологического содержания, сколько с точки зрения его ценности в отношении достижения определенной практической цели (прогнозирования, диагностики). Выделяют подтипы практической валидности: прогностическая и совпадающая.

Тест с высокой прогностической валидностью позволяет сделать прогноз, насколько успешно испытуемый будет выполнять определенную деятельность впоследствии. Тест с высокой совпадающей валидностью позволяет ответить на вопрос: «Какова вероятность того, что индивид Х обладает свойством У в настоящий момент времени?»

Валидность по объему отражает степень, в какой объем теста выборочно репрезентирует тот класс ситуаций или учебного материала, относительно которого должны быть сделаны выводы. Валидность по объему показывает, в каком объеме, в какой мере психическое свойство отражено в методике.

Оценочная валидность выражает степень корреляции (соответствия) между показателями, полученными испытуемыми по данному методу, и оценками измерительного свойства со стороны экспертов. Например, при валидации (проверке теста на валидность) тестов оценки умственных способностей школьников в качестве экспертов обычно выступают учителя.

Внешняя валидность означает, что впечатление, которое создается у неспециалистов при знакомстве со стимульным материалом и сугубо внешней стороной тестирования, соответствует заявленному содержанию метода.

Эффективная методика может быть создана, если она прошла все этапы валидации, т. е. когда приняты меры для придания ей как содержательной валидности, так и практической.

О высокой надежности метода говорят в том случае, когда метод точно измеряет то свойство, для измерения которого он предназначен.

В качестве критериев точности можно отметить следующие:

1. При повторном применении метода к тем же самым испытуемым в одних и тех же условиях через определенный интервал времени результаты обоих тестирований существенно не различаются между собой.

2. Действия случайных посторонних факторов не оказывают существенного влияния на результаты тестирования. В качестве посторонних факторов можно назвать следующие: эмоциональное состояние и утомление, если они не входят в круг исследуемых характеристик, температура, освещенность помещения и др. Такие

посторонние случайные факторы еще называют факторами нестабильности измерительной процедуры.

3. При повторном применении метода к тем же самым испытуемым через определенный интервал времени в измененных условиях результаты обоих тестирований существенно не различаются между собой.

Процедура приема кандидата, как правило, состоит из одного или нескольких собеседований. Но краткий разговор с человеком не дает сколько-нибудь полного и достоверного о нем представления. Это лишь первое впечатление, которое может быть верным или нет. Во многих западных учебниках по управлению персоналом можно встретить обсуждение недостатков традиционного интервью.

Ряд исследований убедительно продемонстрировали тот факт, что традиционное нестандартизованное интервью не обладает валидностью - слишком много субъективных факторов влияют на принятие решения по результатам собеседования.

Чаще всего интервью становится бесполезным ритуалом: интервьюер изучает пособия о том, как провести собеседование, соискатель — как успешно выдержать его. В итоге на решение об отказе даже хорошему кандидату могут повлиять такие совершенно посторонние факторы, как слабое рукопожатие, вспотевшие ладони кандидата, опоздание на собеседование, несвоевременный (с точки зрения нанимателя) вопрос об уровне оплаты, отсутствие контакта глазами во время беседы и т. п.

Кроме того, как у менеджера по персоналу, так и у кандидата в момент беседы может болеть голова, его донимают другие неотложные проблемы или просто у него плохое настроение.

Возможно, кандидат даже покажется приятным собеседником и его анкетные данные удовлетворят формальным требованиям к вакансии, но кто знает, насколько успешно он будет работать, добиваться реальных результатов, насколько быстро он обучается и действует в сложных ситуациях?

Наряду с послужным списком, рекомендациями и профессиональными достижениями, характеризующими его как специалиста, «принимающей» стороне необходимо знать, что он за человек, ведь он — потенциальный член коллектива. Не подведет ли в трудную минуту? Сможет ли собраться в ситуации временного цейтнота? Возьмет ли на себя ответственность в случае необходимости принятия самостоятельного решения? Не окажется ли источником ссор и конфликтов среди коллег? Конечно, за одну встречу сказать это наверняка невозможно, но кое-что узнать необходимо.

За рубежом для обеспечения качественного применения психологических методов существуют хорошо развитая профессиональная инфраструктура, огромный ассортимент стандартизованных психологических тестов, специальные организации, которые разрабатывают тесты для общего использования или специально по заказу крупных компаний, обеспечивают все необходимые требования, следят за санкционированным использованием методик. Эти организации также предлагают специальный сервис по подсчету результатов тестирования и подготовке отчетов с интерпретацией (scoring service).

Нельзя сказать, что применение психологических методов там абсолютно лишено всяких проблем, однако многолетний опыт использования средств отбора в условиях правового государства позволил выработать определенные правила, позволяющие регулировать практику селекции таким образом, чтобы она не вступала в противоречие с ценностями современного демократического общества. Эти правила закреплены в соответствующих юридических документах.

В соответствии с текущим законодательством США, наниматель обязан представить веские доказательства того, что его критерии отбора персонала действительно имеют отношение к требованиям деятельности, необходимы для высокого качества выполнения работы и занятия данной должности, а процедура и методы измерения качеств кандидатов на вакантную должность соответствуют поставленным целям. В противном случае предприниматель рискует быть втянутым в судебный процесс о дискриминации и понести весьма ощутимые убытки.

С другой стороны, использование психологических методов отбора разрешается только при наличии соответствующей квалификации, подтвержденной сертификатами. В ряде случаев даже общепсихологическое образование не дает права пользоваться той или иной методикой - требуется прохождение специализированного обучения.

Трудно представить, чтобы тестом в коммерческих целях пользовался человек, не имеющий специального образования и не состоящий ни в одной профессиональной организации психологов или психодиагностов.

Из сказанного становится понятно, что большинству организаций, не имеющих в своем штате профессиональных психологов, приходится прибегать к услугам научно-исследовательских институтов и консультативных фирм. В противном случае отбор персонала с использованием «доморощенных» технологий может обойтись нанимателю, как говорится, «себе дороже».

Цена ошибок может быть очень велика. Поэтому при прове-

дении профессионального отбора при найме на работу используют только те средства, которые отвечают обязательным психометрическим требованиям достоверности и надежности.

К сожалению, сказанное выше относится только к ситуации использования психологических тестов за рубежом. В нашей стране усиление конкуренции, экономический кризис и повысившиеся требования компаний постепенно приводят к осознанию недостаточности простого «анкетного» отбора.

В современной ситуации требуется кардинальное улучшение качества услуг по подбору и оценке персонала, проведению организационных исследований и прогнозу эффективности деятельности как отдельных сотрудников, так и организации в целом. В таких условиях появляется реальный практический запрос на технологические психологические знания, в частности, в области психодиагностики.

Однако на пути эффективного использования психологических тестов возникает ряд препятствий.

Во-первых, имеющиеся в распоряжении отечественных психологов немногочисленные методики заимствованы за рубежом, а их адаптация в подавляющем числе случаев свелась к простому (и не всегда качественному) переводу.

Вторым серьезным препятствием на пути использования современной психологической диагностики в практике профессионального отбора является низкий уровень психометрической культуры как руководителей организаций-заказчиков, так и, увы, самих психологов.

Низкая эффективность психологической диагностики приводит к падению престижа научного знания и профессии психолога, и в результате освободившаяся ниша заполняется астрологами, соционками, людьми, которые аттестуют себя психологами, имея весьма отдаленное представление о психологии вообще и психометрике в частности.

Нет такого человека, который бы прочитав огромное количество детективных романов, но не получив юридического образования, стал практикующим юристом. Детская и педагогическая психология -- очень важные отрасли, однако этих знаний не всегда достаточно для психодиагностики.

Было бы неплохо если бы компании, которые приглашают консультантов-психологов, хотя бы между прочим интересовались их образованием и спецификой опыта.

Зачастую у руководителей организаций-заказчиков бытует

совершенно неверное представление, что в применении тестов нет ничего особенного -- достаточно просто купить сборник «самых лучших тестов для менеджеров» или компьютерную программу с тестами (чаще всего пиратскую) -- и вопрос решен.

Увы, но это далеко не так! Можно привести такую аллегорию: купив скальпель, вы не становитесь хирургом... Дело в том, что в таких изданиях представлены в лучшем случае демоверсии, ни в одном сборнике нет полного профессионального психодиагностического инструмента с правильными ключами, стандартными нормами и интерпретацией.

Тем не менее в тестировании нет ничего мистического или страшного, и в большинстве западных стран, да уже и у нас — это нормальная, общепринятая практика. Профессиональное применение психодиагностических инструментов еще никому не принесло вреда, если соблюдаются этические принципы психолога (результаты личностных тестов всегда имеют строго конфиденциальный статус, к ним имеют доступ только те лица, которых это касается непосредственно; существуют различные уровни представления информации согласно поставленным задачам).

Однако не стоит забывать, что психологические тесты — не панацея. Они обладают ограниченными возможностями, а результаты тестирования имеет смысл использовать как важную, но дополнительную информацию при принятии решения о найме.

Данные тестов не стоит рассматривать как абсолютные величины без учета ситуации, окружения, психологического климата конкретной организации. Достижения сотрудников зависят от многих факторов — способности выполнять работу и мотивации, организации труда в данной фирме и взаимоотношений.

Например, многолетние исследования Ф. Фидлера убедительно показали, что в условиях, когда менеджер использует авторитарный стиль управления и оказывает жесткое давление (так называемый «стресс от начальника» — «stress from the Boss»), больших достижений добиваются работники с не слишком высоким уровнем интеллекта и способностей.

Если же руководитель использует демократичный стиль — преимуществом становятся высокий уровень интеллекта и творческие способности. Отсюда становится ясно, что отбирать персонал без учета той конкретной среды, в которой придется существовать работнику, опираться на «вечные и неизменные» критерии бессмысленно.

Психологические тесты, применяемые при приеме на работу,

подбираются в зависимости от требований к данному сотруднику как профессионалу, как члену коллектива, как руководителю и т. д.

Для каждой вакансии составляется свой набор (батарея) тестов, соответствующий основным компетенциям сотрудника. Грамотный управленец или менеджер по персоналу обязательно имеет систему разработанных критериев отбора кандидатов на каждую вакансию.

Например, для бухгалтера важно быть ответственным, внимательным, уметь работать с большими объемами информации, обладать хорошей памятью на цифры, высокой помехоустойчивостью и работоспособностью. Учитывая тот момент, что в бухгалтерии работают в основном женщины, руководитель может обратить особое внимание на умение бесконфликтно сосуществовать в женском коллективе.

Для линейного менеджера важен достаточно высокий уровень интеллекта, способность к стратегическому мышлению и анализу, гибкость поведения, способность принимать решения и брать на себя ответственность за них, умение общаться с клиентами и руководить подчиненными.

Дизайнер рекламного агентства, маркетолог должен продуцировать нестандартные идеи, иметь богатую фантазию, уметь продуктивно и самостоятельно работать, выдерживать авралы и гибко подходить к требованиям клиентов.

Основные компетенции для каждой позиции определяются менеджером по персоналу и руководителями разных уровней.

Условно тесты можно разделить на несколько категорий:

1. Интеллектуальные тесты

Предназначены для выяснения уровня интеллекта и образования кандидата. Могут использоваться как тесты общего интеллекта, так и специальные, направленные на различные разновидности интеллекта.

Например, для преподавателя, переводчика, специалиста по связям с общественностью и даже для секретаря важно обладать развитым вербальным интеллектом (т.е. хорошо владеть родным языком, уметь логично и грамотно изъясняться, обладать большим словарным запасом, точно понимать высказывания партнера и т. д.).

Для коммерческого директора и маркетолога необходим высокий уровень аналитического мышления (умение анализировать и систематизировать большие объемы информации). Дизайнер и художник должны обладать пространственным мышлением и уметь решать нестандартные творческие задачи.

2. **Тесты на внимание и память**

Эта «батарея» тестов может быть включена в тест интеллекта, либо даваться отдельно, если эти навыки профессионально важны. Можно тестировать различные виды памяти, измерять ее объем и продуктивность запоминания.

3. **Личностные тесты**

Личностные тесты в первую очередь предназначены для выявления индивидуально-личностных особенностей, черт характера конкретного кандидата. Набор выявляемых качеств зависит от теоретической концепции, положенной в основу теста. Как правило, они описывают поведенческие особенности человека, его социальные навыки, способность к адаптации и многое другое. Эти тесты могут выявлять уровень выраженности каждой характеристики (например, тест Кеттелла) или, по совокупности данных, относить человека к тому или иному типу (например, тест Майерс-Бригс).

Существуют как комплексные тесты, описывающие личность в целом, так и тесты на какое-либо определенное качество (например, тесты на способность к самоконтролю, способ принятия решений, агрессию и др.). Некоторые тесты предназначены для выявления патологий характера и личностного развития (например, MMPI).

4. Следует особенно выделить **тесты на выявление уровня мотивации** (хочет ли человек реально работать или учиться, что может усилить его желание и сподвигнуть на реальные действия) и **ценностные ориентации.**

5. Также используются **проективные тесты,** например, кандидата просят нарисовать что-либо или проинтерпретировать картинку или фотографию. Такие тесты трудоемки при обработке, но дают достаточно надежную информацию о кандидате при умелом с ними обращении.

6. Тесты межличностных отношений

Тесты межличностных отношений позволяют выявлять стиль общения с людьми, конфликтность, способность идти на компромиссы, приходить на помощь другим, навыки общения в различных ситуациях.

Тестам на конфликтность, как правило, уделяется особое внимание, поскольку сложные отношения в коллективе могут отнимать до 100 % рабочего времени, в чем работодатель, конечно же, не заинтересован. Сюда же можно отнести тесты на выявление стиля руководства или лидерства.

7. Тесты способностей

Способностями называют индивидуально-психологические

особенности человека, которые способствуют его успеху в какой-либо деятельности. Способности проявляются в деятельности, формируются в деятельности и существуют относительно определенной деятельности. Выделяют общие и частные способности.

Общие способности — присущие всем людям основные формы психического отражения: способности ощущать, воспринимать, запоминать, переживать, мыслить; а также в большей или меньшей степени присущие всем людям способности к общечеловеческим видам деятельности: игре, учению, труду, общению.

Частные способности - присущие не всем людям способности: музыкальный слух, точный глазомер, настойчивость, смысловая память; а также профессиональные, специфические, особенные.

В тестировании способностей выделяют тесты специальных способностей, тесты общих способностей (тесты интеллекта), комплексные «батареи» способностей. Тесты специальных способностей направлены на измерение способностей к определенным видам деятельности. Такие тесты наиболее широко используются при решении задач в области профотбора и профориентации.

Как правило, при тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются письменно самими кандидатами, после чего оцениваются и интерпретируются результаты. В последнее время все популярнее становится использование автоматизированных тестов, выполнение которых в основном предлагается претендентам на компьютере. По окончании компьютер обрабатывает полученную информацию, производит все необходимые расчеты и выдает результат [63,с.129-141].

1.4. Кинесика

Общие положения

Кинесика изучает отражение поведения человека в его невербальных проявлениях, к которым относятся мимика (движение мышц лица), пантомимика (движения всего тела), «вокальная мимика» (интонация, тембр, ритм, вибрато голоса), пространственный рисунок (зона, территория, собственность и перемещения), экспрессия (выразительность, сила проявления чувств, переживаний), которая может быть решающей в интерпретации значения произносимых высказываний.

Невербальные проявления, как произвольные, так и непроизвольные, первоначально являясь целесообразной реакцией в ситуациях защиты (неприятия, отторжения), нападения (приятия, присвоения), сосредоточения (ожидание, ритуалы и переходные состояния), в

довербальный период эволюции человека были самостоятельным средством коммуникации, а в вербальном периоде закрепились в качестве полусознательного выразительного средства, сохранив функции предыдущих этапов.

Являясь для их исполнителя, например, средством удобства, мнимо целесообразными или делаемыми «просто так», для наблюдателя жесты предстают как символы специфического языка образов.

Отсюда пошли такие выражения, как «обмяк», «собрался», «встал, как вкопанный» и др., впоследствии ставшие вербальными командами.

Значение жестов заключается в следующем:

- они дают дополнительную к вербальной информацию: психическое состояние партнера; его отношение к участникам контакта и обсуждаемому вопросу, желания, выражаемые без слов, или же остановленные сознанием (идеомоторика: захотел встать, но только дернулся); команды, не вошедшие в текст - то, что осталось на уме - рефлекторный багаж расчетов, выраженный в обобщенной символической форме;

-- как правило, жесты выражают отношение не к любой, а к эмоционально значимой информации;

-- невербальные проявления могут индуцировать (провоцировать) состояния и отношения;

-- обычно сначала появляется жест, а затем формулируется вывод, т. е., можно предсказывать характер вывода.

Причинами появления жестов также могут быть самые разные воздействия:

-- мода, холод, чистота, особенности одежды, помещения, стула и т.д.;

-- партнер копирует жесты в данный момент присутствующего человека;

-- рефлекторно подключены двигательные реакции из прошлых моделей, даже без связи (якобы) с состоянием, которое жест обозначает;

-- от слов, произнесенных в данный момент или раньше: если в подходящий момент группе людей сказать, например, «Тянет время», то кто-нибудь вытянет ноги или встанет, вытянется.

Но, независимо от причин их появления, жесты в человеке -их исполнителе, или других людях, прочитывающих жесты бессознательно, могут индуктировать соответствующее состояние и отношения по принципу цепной реакции: партнер почесал затылок,

как будто размахнулся, значит, нужно скрестить руки, закрыться а через время пойдет и защитный текст. Жест всегда - «знак возможного действия» (В. Леви).

2. Зона, территория, собственность

Эти характеристики эволюционно связаны с ареалом обитания, пропитанием и безопасностью.

Зона (дистанция) - величина расстояния между людьми, влияющая на их поведение и отношения, и зависящая от них.

Выделяют следующие зоны:

-- ближняя:

-интимная - до 0.5 м - для родственников и близких друзей;

-личная - 0.5...1.3 м - для хорошо знакомых и приемлемых людей;

--дальняя:

-социальная

от 1.3 до 3.5 м - для малознакомых и незнакомых, малоприемлемых людей;

-общественная - свыше 3.5 м - для выступлений перед группами и для неприемлемых людей.

Размеры зоны индивидуальны и зависят от условий, в которых жил, живет и работает человек, его общественного положения, национальных особенностей, тянется ли он к людям или избегает их и др.

Касательно зоны дают следующие рекомендации:

-- проникновение в ближнюю зону без разрешения является средством невербального давления и расценивается как фамильярность или агрессия; упорное пребывание в дальней зоне может быть расценено как безразличие, холодность, и также не способствует контакту,

--находясь в ближней зоне партнера, следует воздерживаться от резких движений и высказываний в любой адрес, иначе это будет расценено партнером как уменьшение своей безопасности;

-- необходимо держать дистанцию соответственно отношениям, особенно в начале контакта;

-- соблюдение дистанции в процессе общения осуществляется методом итераций: партнер приближается - стоите на месте, удаляется пробуете приблизиться;

- если партнер приближается и при этом не агрессивен и не враждебен - он склонен к взаимодействию.

Территория -- участок пространства, на котором удовлетворяются какие-либо потребности человека. Как и все животные,

человек метит свою территорию, но замками, табличками, заборами, кладя руки, вещи и т. п.

Собственность -- предмет, удовлетворяющий какую-либо потребность человека. Посягательство чужака на территорию и собственность, бесцеремонное поведение вызывают у их хозяина защитную реакцию, а то и агрессию.

Поэтому, чтобы этим не осложнить общение, рекомендуется сдержанное поведение на чужой территории (кабинет, здание, автомобиль, квартира и др.), использование обстановки с согласия хозяина и, вообще, признание его права собственности на территорию и предметы на ней. Противоположное поведение является вызовом или демонстрацией своего превосходства и используется как средство давления.

3. Поза

Если вы - инициатор контакта, то рекомендуют для повышения вероятности достижения успеха соблюсти такие условия:

-- у партнера хороший обзор, чтобы «враг» не подкрался незаметно;

-- партнер надежно «защищен» - за спиной у него стена и никакого движения - так он будет меньше беспокоиться;

-- партнер сидит удобно, чувствует, что ему удобно, и внимательно слушает;

-- минимум сильных посторонних раздражителей.

Это позволит ему сконцентрироваться и глубже разобраться в вопросе. Условия, прямо противоположные описанным, могут быть использованы как фактор внушения. Но разобраться в вопросе партнеру будет труднее.

Человек, сидящий в непринужденной и ненапряженной позе, более открыт и восприимчив; причем позитивно воспринимаемая информация облегчает тело, негативная - утяжеляет.

В целом, если человек опирается на что-либо (а не слегка склонился), например, «прилег» на стол, согнулся боком к стене, то это ослабление взаимодействия, потеря интереса, беспечность или враждебность.

Оценка:

-- позитивная - сидит на крае стула, локти на бедрах, руки свободно свисают («это замечательно»);

-- нейтральная (поза мыслителя) - наклон вперед, сидит на крае стула, склонив голову набок и прислонив руку к щеке, другая рука свободно свисает, локти на бедрах.

Готовность (взаимодействовать, действовать, обмануть,

напасть, уйти):

-- сидя: руки на пояс, или одна на пояс, вторая локтем на бедро; ноги обычно: одна стоит вертикально, вторая на носке под стулом; или: руки упираются в стул или колени (стартовая поза);

-- стоя: руки на поясе, пиджак расстегнут, ноги не напряжены (с напряженными - агрессия).

Партнер встает -- принимает решение, удивлен, или разговор ему надоел.

Прохаживание -- размышление. Некоторое значение имеет, идет ли партнер к двери, приближается к вам или удаляется, поворачивается спиной.

Отношения со стулом:

-- посадка на краю стула (сдвинувшись к столу, спина выпрямлена) - взаимодействие;

-- раскачивание на стуле - удовлетворение, владение ситуацией;

-- посадка на стуле верхом - доминирование, агрессия, но и осторожность (спинка стула используется в качестве щита).

4. Позиции (положение тел)

Включение и исключение из разговора:

-- если двое стоят под углом друг к другу и при появлении третьего не поворачивают тела и носки ног друг к другу, то третий - лишний;

-- если двое стоят друг к другу прямо напротив друг друга и при появлении третьего поворачивают к нему тела и носки ног, то его принимают в компанию; если поворачивают только головы, то не принимают.

Рядом, плечом к плечу, не нарушая дистанцию - хороша для обсуждения и выработки совместных решений.

Лицом к лицу, прямо напротив друг друга - собственность, интимность или давление, вызов, агрессия. При различии мнений, когда еще разделяет и стол, стоящий между участниками, могут быть трудности в выработке общего решения.

Под углом друг к другу, образуя две вершины треугольника и смотря на третью - хороша для начала контакта, поиска общего языка, помогает поддерживать непринужденную обстановку. Так же, но через угол стола - удобна для ведения переговоров.

Если партнер находится справа, то, возможно, он проявит большее понимание, чем если бы был слева.

Если партнер не отказывается от позиций «под углом» и «лицом к лицу», то он склонен к взаимодействию.

5. Мимика и жесты

Позитивными здесь будем называть проявления, означающие (аправленность на коммуникатора, сконцентрированность на федмете разговора, желание взаимодействовать, готовность, согласие, восприимчивость - открытые проявления.

Негативные -- означают закрытость, оборонительность, направленность на другие объекты, нежелание взаимодействовать, враждебность, упрямство и т. п., или просто являются сигналом для усиления бдительности или влияния.

Нейтральные - либо означают переходные состояния, либо могут быть направлены и в ту и в другую сторону в сочетании с другими проявлениями.

1. Голова:

позитивные:

-- повернута к вам;

-- наклон набок (ухо к плечу) - интерес, взаимодействие, оценка;

-- легкий наклон вперед (и кивок) - согласие;

нейтральные:

-- прямо без наклона;

негативные:

-- наклон вперед, взгляд исподлобья -- осуждение, отрицание, скрытость, рассерженность или смущение;

-- наклон назад - отрицание, самодовольство, заносчивость;

-- поворот в сторону - «нос воротит» (включая мгновенный поворот);

-- голова опирается на что-либо (ладонь, большой палец, предплечье) - скука.

2. Лоб:

позитивное:

-- вертикальные морщины лба - собранность и целеустремленность;

негативные:

-- горизонтальные морщины лба - пассивность, утомление, инертность;

-- нахмуренные брови - неприятие.

3. Глаза.

Вид взгляда:

-- деловой - распределяется между лбом и глазами;

-- социальный - между глазами и губами;

-- интимный - от глаз вниз по телу.

Время контакта глаз:

-- более половины времени общения:

если зрачки расширены - интерес, возбуждение или страх (смотреть по другим проявлениям);

зрачки сужены - враждебность, вызов, негативная реакция.

-- смотрит на вас менее одной трети времени общения - отсутствие интереса или подозрительность и скрытность.

Раскрытие глаз:

негативные:

-- напряженный силовой взгляд - агрессия;

-- прикрытые веки - отсутствие интереса, скука, усталость, равнодушие, чувство превосходства, желание отогнать тягостное впечатление.

Фокус взгляда:

--нейтральное: - близкая установка - на нечто конкретное, подлежащее немедленному познанию;

--негативные: - взгляд «под нос» - недовольство и отрицание; - взгляд вдаль, «пустой взгляд» - отсутствие интереса к конкретному окружению.

Направление взгляда:

отведение взгляда - конкретный (не склонный к теоретизированию) человек или неудобство, стыд, подозрительность, негативизм, скрытность.

Форма взгляда:

--позитивное: - искоса с улыбкой или слегка поднятыми бровями - интерес;

--негативные: - искоса с опущенными бровями, уголками рта или нахмуренным лбом - подозрительность, враждебность, отрицание; - исподлобья (и поверх очков) - критичность, осуждение, отрицание;

— свысока--превосходство, вы надоели, высокомерие.

4. Нос:

-- наморщенный - неприятие;

-- раздувшиеся ноздри - оборона, гнев;

-- дым через нос при курении - уверенность, высокомерие; если голова вниз - гнев.

4. Рот:

негативные:

-- расслабление рта - снижение активности личности или изумление, неожиданность, нервное потрясение;

-- сжатые губы, или говорит через зубы, почти не двигая губами - оборона;

-- покашливание, прочищение горла -- нервозность, неуверенность и обеспокоенность;

-- предмет во рту -- необходимость в поддержке и ободрении, безопасности; или неуверенность, опасения, внутренний конфликт; или обдумывание решения.

5. Подбородок:

позитивное:

- легкая искренняя улыбка;

нейтральное:

- вперед - обдумывание;

негативное:

- вверх - самодовольство и заносчивость.

2. Руки

Ладони:

позитивные:

-- открытые (вверх) - откровенность, честность

-- быстрое потирание - позитивные ожидания;

негативные:

-- прячет ладони - скрытность;

-- медленное потирание ладоней (и о ткань) - сомнение, неуверенность, нервозность или обман;

-- рука сжата в кулак - закрытость, волнение, нервное ожидание;

-- крепко держит что-либо - самоконтроль, напряжение, сдерживание себя.

Рукопожатия:

позитивные:

-- партнер жмет своей ладонью вверх - подчинен ность;

-- ладонь вертикально - равенство;

-- двумя руками - дружелюбие, искренность (незнакомого человека можно таким образом смутить);

негативные:

-- жмет кончики пальцев или с притягиванием к себе - неуверенность;

-- своей ладонью вниз - властность, доминирование.

Курение -- снятие напряжения, размышление, способ потянуть время:

позитивные:

--дым вверх - позитивный настрой, уверенность, согласие, самодовольство, превосходство;

негативные:

-- дым вниз - негативный настрой, скрытность и подозрительность, усиление этого - дым из уголка рта вниз;

-- сигарета недокурена и затушена - хочет закончить разговор;

-- часто сбрасывает пепел - нервозность, нужно успокоить.

Жесты с очками:

нейтральные:

-- снимание, сосание дужки, протирание, надевание - обдумывание решения;

-- надевание очков - нужна дополнительная информация (если надел и уткнулся в посторонние дела - негативное);

-- отложил очки - будет заканчивать.

Пальцы:

негативные:

-- демонстрация больших пальцев рук -- превосходство;

-- показывание пальцем -- напряженность, превосходство, агрессия;

-- позванивание ключами, монетами -- нервозность;

-- трогание стула перед тем, как сесть, пощипывание ладони -- неуверенность;

-- собирание пылинок с одежды -- несогласие;

-- постукивание по стулу, верчение авторучки -- нетерпение;

-- машинальное рисование пальцем (авторучкой) по столу (бумаге) -- скука.

Мелкие жесты пальцев часто означают ослабление контакта - беспокойство, внутренний конфликт, неуверенность, опасения, несогласие, скуку.

3. Руки и голова

Хотя жесты «рука-к-голове» имеют в целом негативное значение, человек, делающий такие жесты, потенциально более склонен к взаимодействию, чем скрестивший руки и ноги:

нейтральные:

-- поглаживание, почесывание подбородка - принятие решения;

-- пощипывание переносицы, часто с закрытыми глазами - оценка, раздумье;

-- щека прислонена к сложенным в кулак пальцам, а указательный палец касается виска (рука - не опора для головы) - оценка;

негативные:

-- руки соединены за головой превосходство;

-- подбородок опирается на ладонь или большой палец,

указательный палец вверх, остальные у рта или у щеки - критическая оценка, негативное отношение;

-- прикрывание рта рукой (или руками, локти стоят на столе) - подозрительность, скрытность, от сомнения до лжи;

-- касание или потирание носа, век, уха - отрицание, сомнение, затруднительное положение, нервозность, подозрительность, скрытость или надоело, не хочет видеть, слышать, хочет сам что-то сказать;

-- почесывание шеи пальцем - сомнение; поглаживание ладонью - недовольство и отрицание;

-- хлопанье себя по затылку, шее или лбу - расстройство;

-- потирание затылка - негативное или критическое отношение к окружающим.

4. Руки впереди корпуса:

позитивные:

-- руки, прикладываемые к груди ладонями - честность и открытость;

--руки «куполом» (одноименные пальцы обеих рук касаются друг друга кончиками) -- уверенность в себе, твердое решение, доверительность, или самодовольство;

-- руки тесно соединены (ладонь одной охватывает тыльную сторону кисти другой руки, полу сжатой в кулак, как бы стыкуясь в сустав) --уверенность и доверие;

негативные:

-- руки впереди тела (поправляет рукава, часы, Или держит что-то двумя руками) - взволнованность и нервозность, их сокрытие;

-- одна рука держит другую за кисть, запястье, локоть (чем выше, тем сильнее состояние) -- неуверенность в себе, попытка вернуть эмоциональное спокойствие; некоторый страх;

-- сцепленные (переплетенные) пальцы рук -- разочарование и желание скрыть свое отрицательное отношение (чем выше, тем сильнее --сидя за столом);

-- плотно сжатые руки (ладонь прижата к ладони -- имитация рукопожатия) -- напряженность, подавленность;

-- скрещенные на груди руки -- негативное отношение, попытка отгородиться от ситуации, защита; если еще кисти в кулаках -- враждебность, агрессия; если с демонстрацией больших пальцев -- с оттенком превосходства, уверенность, самообладание;

-- скрещенные руки охватывают плечи выше локтя -- сдерживание негативных ощущений.

5. Руки по бокам:

нейтральные:

--поднятые плечи - открытость, непонимание или защита;

-- руки на бедрах, на пояс, или на коленях -- готовность;

негативные:

-- руки (одна) на поясе и пиджак застегнут -- расстройство;

-- руки на пояс, сжатые кулаки и широко расставленные ноги -- агрессивность; то же с большими пальцами за пояс (в карманы);

-- локти прижаты к ребрам -- дискомфорт, желание занять поменьше места;

-- руки в карманах (одна) -- нежелание участвовать, подозрительность и скрытость; если большие пальцы снаружи - доминирование;

-- опирается на стол широко расставленными руками - готовность;

-- опирается на что-либо рукой - равнодушие, беспечность, враждебность.

6. Руки за спиной:

--рука обхватывает другую за кисть - уверенность и превосходство; если еще подбородок вверх - абсолютное превосходство;

--рука обхватывает другую в области запястья, локтя - расстройство, попытка взять себя в руки; если сильно сжимает - самоконтроль.

7. Корпус:

--пиджак расстегнут - взаимодействие, застегнут - отгороженность;

--наклон корпуса: вперед - интерес, покорность или давление; прямо - уверенность или волнение, нервное ожидание при напряженной позе; назад - отрицание, неприятие; вбок к опоре -- отстранение или удобство;

--поворот корпуса показывает направленность партнера: к вам - позитивный знак; в другую сторону - что-то другое интересует больше, или отрицание, подозрение, скрытость.

8. Ноги

Носок ноги (и колено ноги, на которой сидит, или которая сверху при скрещенных ногах) показывают направление, интересующее партнера - на привлекающего человека или в сторону выхода:

позитивные:

-- партнер сидя, не собираясь вставать, распрямляет ноги - открывается;

нейтральные:

-- постукивание ногами по полу или быстрое покачивание

ступней - нетерпение; - сидя ноги и ступни вместе - напряженность, волнение, нервное ожидание;

негативные:

-- нога (ноги) на столе, подлокотнике кресла, ящике стола - равнодушие, беспечность, превосходство, враждебность;

-- скрещенные ноги стоя: одна нога прямая, другая либо согнута и стоит на носке, либо тоже прямая и заступила за первую - замкнутость, напряженность, неуверенность;

-- сидя, «нога-на-ногу» - взволнованность, сдержанность или защита, отрицание; возможно, удобство;

-- сидя, нога в «четверку» (щиколотка одной лежит на колене или бедре другой) - активность, соперничество; если еще руки держат ногу - упрямство, твердость;

-- сидя, ноги пересекаются в щиколотках под стулом – сдерживание негативных эмоций, страх или взволнованность, самоконтроль; готовность сказать что-то важное, скрытность; возможно, сдерживание агрессии.

6. Сексуальные жесты

Общие для мужчин и женщин:

--продленный интимный взгляд;

--учащенный контакт глаз (более двух третей времени общения);

-- расширение зрачков;

-- взгляд искоса украдкой;

-- прихорашивание (поправление волос или одежды);

-- закладывание больших пальцев за пояс, сумочку, в карманы;

-- одна или обе руки на бедрах;

-- носок ноги, колено и корпус тела повернуты в сторону объекта интереса;

-- ноги расставлены шире, чем обычно;

-- при вторжении объекта интереса в интимную зону не отстраняется;

-- общее оживление, повышение мышечного тонуса, выпрямление тела;

-- копирование жестов объекта интереса;

-- танец.

Кроме этих, среди мужских жестов еще выделяют движение подбородком вверх-вниз, вытянутые ноги (с выделением гениталий), позу готовности.

Кроме общих, для женщин еще характерны и следующие сигналы:

-- встряхивание волосами;

-- взгляд искоса из-за приподнятого плеча;

-- румянец на щеках;

-- слегка приоткрытый рот, влажные губы;

-- использование губной помады;

-- тихий низкий голос;

-- демонстрация запястья;

-- поглаживание предмета цилиндрической формы;

-- поглаживание бедер рукой;

-- бедра раскачиваются чуть сильнее, чем обычно;

-- медленное закидывание ноги на ногу и медленное возвращение;

-- поигрывание скинутой туфелькой.

Первый этап ритуала ухаживания состоит в демонстрации сексуальных сигналов нескольким потенциальным партнерам и регистрации ответных сигналов. Часто из возможных партнеров выбирается тот, кто делает больше жестов ухаживания.

7. Ложь

Передача человеком неверной или неполной информации встречается сплошь и рядом, и может осуществляться, например, из-за рационализации, мотивировки, других психических защит; стремления к манипулированию; аффекта; отсутствия необходимой информации; непроверенности сведений; сознательного намерения и др.

Передача такой информации может происходить в любой момент и проявляться в: неадекватности (несоответствиях и противоречиях) и накладываемых ограничениях -- мимики, жестов, проявлений аффекта, слов (объяснений), поведения, поступков, прошлых событий, прошлых и текущих условий и обстоятельств, выборе места, времени, средств; недостатке информации, недостаточной основательности доказательств, различных сочетаний всего вышеперечисленного, а также гладкости, удачном стечении, промежуточных формах этого, да в чем угодно, в общем.

На практике ложь фиксируют путем анализа проявлений аффекта и характерных жестов в сочетании с техникой постановки вопросов.

Методами для установления неточностей в передаче партнером сообщения могут быть следующие:

1) постановка нескольких контрольных вопросов, на которые ответ «да» партнера высоко вероятен, затем контрольных вопросов, на которые высоко вероятен ответ «нет». Соответственно фиксируется невербалика партнера при ответах на те и другие вопросы. При

постановке основных (касающихся проверяемого на' точность сообщения) вопросов, сопутствующая ответам на них невербалика партнера проверяется на соответствие невербалике, замеченной при его ответах на контрольные вопросы.

Признаками искажения будут случаи, например, когда партнер говорит «да», а невербалика его такая же, как и при отрицательном ответе на контрольный вопрос, и наоборот. Контрольные вопросы должны касаться нейтральных для партнера тем, так как ответы на вопросы, связанные со значимыми для партнера темами или с проверяемым сообщением сами могут быть искажены и в качестве эталона для сравнения служить не могут;

2) уточнение и детализация обстоятельств, условий, свойств, состояний, действий и т. д., в изложении которых подозреваются неточности. От партнера требуют максимально подробного описания. Также могут уточняться используемые партнером слова;

3) постановка партнеру неожиданных, провокационных по сути вопросов, базис (исходное знание, содержащееся в вопросе) которых содержит информацию, предположительно скрываемую или искажаемую партнером, или версию коммуника тора относительно того, что эта информация отражает. Вопросы могут быть заданы как невзначай, так и напрямую;

4) побуждение партнера многократно рассказывать о том, в изложении чего подозреваются неточности (отступления от действительности, искажения реальности). При анализе нескольких пересказов внимание может быть уделено тому, чтобы разные части разных рассказов согласовывались между собой или же сходились описания одного и того же в разных рассказах.

Мимика: поднятие бровей, суженные зрачки, учащенное моргание, румянец на щеках, искривление лицевых мышц и др. - могут проявляться доли секунды.

Жесты: бегающий взгляд; отведение взгляда; контакт глаз менее одной трети времени общения - как в целом, так и при выяснении отдельных вопросов; взгляд в сторону с почесыванием шеи, затылка; потирание глаза (века); касание рукой уха, носа, губ; прикрывание рукой рта; притворное покашливание; натянутая, неискренняя, формальная улыбка, при которой не видны зубы; стиснутые зубы; оттягивание воротничка; дым от сигареты из уголка рта; сокрытие ладоней; медленное потирание ладоней одна о другую; улыбка без моргания; напряженность и др.

При диагностике весьма важной считают группу жестов «рука-к-голове», особенно если это ближняя к вам рука партнера. Кроме

того, если партнер считает вас выше себя по положению, он может меньше смотреть в глаза.

Перечисленные проявления означают также то, что разговор идет о важных для партнера вопросах.

Кроме того, если они появляются, когда:

-- говорит партнер, то, возможно, он просто сомневается или не уверен в том, что говорит, в реакции, которую могут вызвать его слова, или сказал лишнее, и не обязательно, что он лжет;

-- говорите вы, то, возможно, партнер не полностью доверяет вам, вашему тексту, или «не хотел бы это видеть, слышать, нюхать».

Рекомендуют искать противоречия в проявлениях и словах, могут ли они опровергать одно другое, насколько важных аспектов проявления касаются, и в какой момент появляются.

Выделяют следующие формы ухода от признания, которые также являются психологическими защитами:

-- замещающие действия,
-- намеренное избегание неудачи,
-- оправдание,
-- отвлечение,
-- преуменьшение,
-- самоутешение прошлыми успехами,
-- сокрытие,
-- уклонение.

8. Диагностика

Следующие рекомендации касаются чтения языка жестов.

В первые 10 секунд мимика и жесты обычно показывают, как произошло опознание. Примерно до 90 секунд нужно для выработки первичного отношения.

Интенсивность (резкость и амплитуда) проявлений обычно соответствует силе испытываемых эмоций, и возможно, отношения.

Сознательно управлять всей невербаликой (например, чтобы себя не выдать) трудно, обычно это удается несколько минут, а затем «бдительность» теряется.

Анализировать жесты партнера удобнее от более крупных (поворот и наклон головы и корпуса, руки как барьеры, ноги: направление носков и скрещенность) к мелким (мимика, ладони, рука к голове, пальцы). Считают, что части тела, расположенные ближе к голове, скорее могут давать ложную информацию и выражать симулируемые эмоции из-за того, что их легче сознательно контролировать. Более удаленные от головы части тела скорее выражают действительные (сознательно скрываемые) эмоции и

отношения.

Рекомендуется при анализе жестов учитывать следующее:

-- сочетания жестов. Значения одних жестов другими жестами могут быть усилены, ослаблены, превращены (отсюда разные толкования). По последовательности жестов можно проследить, какая тенденция наблюдается в партнере - открывается он или закрывается, противоречат ли жесты друг другу;

-- контекст ситуации, внешние условия - как они могут влиять на невербалику, и на что она направлена;

- сравнение с текстом: есть ли противоречия с текстом.

Отмечая, в какой момент появляются жесты у партнера (слушает, обдумывает, высказывается, а также, после каких элементов сообщения, главных или второстепенных), можно примерно определить сравнительную важность аргументов для партнера, и то, как происходит в нем процесс расчета.

В принципе, появление у партнера любого негативного (защитного) жеста может быть сигналом для выяснения его причины (настоящей), возможных возражений, нейтрализации причины жеста путем усиления или изменения воздействия. Закрытый жест -- это сомнения, возражения и сопротивление.

Обобщенно, когда человек не настроен нормально контактировать или теряет интерес, он отстраняется, закрывается руками и ногами, отвлекается, застегивает пуговицы, упирается, занимается собой или не относящимися к предмету разговора действиями, т. е., проявляет тенденцию избегания, устранения, отталкивания и т. п. Полнота общения снижается из-за всего, что мешает видеть друг друга.

Соответственно, обратные тенденции - направленность на контакт, открытость, притяжение, приближение.

Особенно показательными могут быть такие проявления во время выслушивания вашего текста, когда партнер:

-- отшатывается, отворачивается, или наоборот, наклоняется к вам, просто выпрямляется;

-- совершает отбрасывающие или, наоборот, хватательные, притягивающие движения;

-- сжимается, закрывается, замирает или же расслабляется, оживает и т. п.

9. Техника

Техника кинесики позволяет в известной степени диагностировать и изменять состояние и отношение партнера и строить свое поведение в резонансе с поведением других.

Следует стремиться к тому, чтобы партнер был хорошо виден и сидел на не вертящемся стуле без подлокотников.

Технически, свой взгляд в глаза партнера позволяет определить его: начальную ширину зрачков и ее изменение, раскрытие глаз, фокус взгляда, цвет глаз; определить его и обеспечить свои: вид взгляда, время контакта глаз, направление и форму взгляда; акцентировать текст.

Обычно человек спокойно переносит неподвижный взгляд в глаза не более трех секунд. Также рекомендуют использовать тот вид взгляда, который не может повредить, например, интимный в деловой беседе может смутить или быть оценен как высокомерие.

Анализируя причины тех или иных выразительных движений, можно вывести в сознание «тайные» импульсы как свои, так и партнера (если позволяют отношения), что может углубить как понимание себя, так и контакт.

Некоторым людям трудно изменить свое мнение (решение) после того, как они его высказали. Жесты, которые совершаются непосредственно до произносимого текста, показывают его характер. Рекомендуют в таком случае при появлении защитного жеста не допустить, чтобы партнер высказался, а дополнительно усилить свое предложение. Такое превентивное реагирование является одним из элементов ведения.

Изменяя позу и жесты партнера, тем самым можно изменить его состояние и отношение. Это можно сделать: посягнув на его территорию, изменив дистанцию, подымаясь выше (вставая) и опускаясь ниже (садясь), давая ему предмет, попросив наклониться, показывая что-нибудь в стороне или подальше от него, заходя сбоку, сзади и т. д.

Другой способ, что в какой-то степени может быть страховкой, состоит в демонстрации своих жестов открытости, таких как: легкий наклон головы в сторону, улыбка, контакт глаз две трети времени общения, открытые ладони, легкий наклон корпуса вперед, поворот корпуса и носков ног на партнера, и других жестов, означающих состояние, в которое нужно ввести партнера (т. е., осознанная сигнализация его подсознанию).

При этом следует избегать собственных закрытых жестов, но нужно иметь в виду, что, будучи открытым, легче попасть под влияние партнера.

Дозированное использование доминирующих, агрессивных и сексуальных жестов способствует раскачке партнера, и может оживить затухающий контакт и усилить влияние.

Подмечено, что, чем скупее жесты человека, тем серьезнее он воспринимается.

Зная смысл жестов и поз, можно частично управлять и своим состоянием, просто исполняя те из них, которые нужны. Например, изображая уверенность, ее можно внутренне обрести.

Кроме того, сделав несколько необычных, непривычных движений, можно снять внутреннее напряжение, раскрепоститься.

Резюмируя, можно определить примерную схему поведения в зависимости от жестов партнера:

-- при открытых - можно говорить по существу дела;

-- при нейтральных: оценивает, размышляет - дать подумать, не перебивая; готовность - предупредить, опередить, оставаясь «ведущим»;

-- при негативных: волнение, неуверенность - успокоить или переждать; изменить его позу, передать ему слово, задать вопрос, дать дополнительную информацию, заинтересовать или другим способом ослабить негативность.

2. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА
2.1. Прием новых сотрудников

Мотивирующая форма приема персонала

В разнообразных интервью, которые проводят при приеме кандидатов, можно выделить две основные формы: стрессовое и контактное интервью.

При **стрессовом интервью** сотрудники компании, проводящие набор кандидатов (HR-специалист и руководитель подразделения, в котором будет работать кандидат), организуют условия прессинга. Один из них играет роль доброго и сочувствующего человека, другой — недовольного, жесткого и критикующего.

Среди стрессовых приемов собеседования можно выделить, например, такие фразы:

• «Мы проводим серьезный отбор на эту должность. У нас — высокие требования, и вы — один из многих кандидатов. Решение мы будем принимать в течение месяца, а возможно, и более длительного срока». Эта фраза направлена на создание неопределенной ситуации и проверку самооценки специалиста. Считается, что неуверенный в себе человек при напоминании о конкуренции может потерять самообладание.

• «Все кандидаты перечисляют свои достоинства и успехи. А нас интересуют в первую очередь ваши недостатки и промахи. Назовите как минимум три своих недостатка и три неудачи, которые вам пришлось пережить в последнее время». Конечно, о своих слабых сторонах и ошибках говорить неприятно, особенно при собеседовании. Многие кандидаты начинают увиливать от вопроса, краснеть или формулировать свои слабые стороны так, что они выглядят не столько недостатками, сколько преимуществами.

• «Нам не понравилось ваше мнение. У нас в компании считают принципиально иначе. Что вы об этом думаете?» Фраза направлена на оценку реакции кандидата на критику и на его способность отстаивать свою позицию.

Многие компании разрабатывают кейсовый ряд из ситуаций, направленных на оценку стрессовой устойчивости кандидата.

Например, могут быть предложены такие ситуации:

• «На вас несправедливо накричал начальник. Что вы будете делать?»

• «Как вы поступите, если клиент предъявляет необоснованные претензии?»

• «Если в адрес вашего проекта высказывается резкая

критика, как вы будете действовать?»

При **контактном интервью** собеседование проводится в спокойной манере. Интервьюеры проявляют позитивное отношение к кандидату, открытость и стремление к диалогу.

Например:

• Что вам больше всего нравилось на предыдущем месте работы?

• Чем вас привлекает работа в нашей компании?

• Почему вы считаете себя способным занять эту должность?

• Назовите свои сильные стороны.

• Почему вы ушли с предыдущего места работы?

• Получали ли вы другие предложения?

• Насколько успешно вы прошли собеседования в других местах?

• Какие изменения вы произвели бы на новом месте работы в данной должности?

• К кому можно обратиться за отзывом о вашей работе?

• На какую заработную плату вы рассчитываете?

• Какие ваши профессиональные связи и контакты можно использовать на работе в нашей компании?

• Как вы повышаете свою профессиональную компетентность?

• В какие сроки вы могли бы приступить к работе?

• За что вас хвалили в последние два года на предыдущем месте работы?

• За что вас критиковали в последние два года на предыдущем месте работы?

• Что вы делаете чаще: соглашаетесь или спорите?

• Как вы конфликтуете? Опишите конфликт, в котором недавно участвовали.

• Какие из должностных обязанностей на предыдущем месте работы вы выполняли с удовольствием, а какие — нет?

• Часто ли вы хвалите других людей?

• Назовите три ситуации, в которых вы добились успеха. Почему?

• Опишите свой самый интересный проект за последние полгода (год).

• Если вы будете у нас работать, с чего вы начнете? Опишите, пожалуйста, ваш первый день или первую неделю на новой работе.

• Эффективно ли вы проводите переговоры? Как вы пришли к этому выводу?

Какая из форм собеседования, стрессовая или контактная,

более эффективна, решать, конечно, сотрудникам, которые проводят отбор.

Однако вряд ли стоит организовывать жесткий прессинг, чтобы оценить стрессоустойчивость кандидата, если его будущая работа не связана с постоянным стрессом. Довольно часто «толстокожий» работник не показывает таких высоких результатов, каких от него ждут. А кандидат, который краснел на собеседовании, смущался и тщательно продумывал ответ, в первые месяцы работы в компании проявляет себя как предельно вдумчивый и старательный работник.

Кроме того, неизвестно, будет ли стрессовое интервью мотивировать кандидата на высокие достижения? На мой взгляд, он получит впечатление, что для успеха в этой компании не столько важно быть хорошим специалистом, сколько уметь «держать удар». При контактном интервью мотивационный процесс «запускается» уже на стадии приема. Кандидату показывают, что в этой компании сотрудников уважают, считаются с их мнением и интересуются их предпочтениями.

Допрос или переговоры?

Собеседование с кандидатом в форме допроса — односторонний процесс. Специалисту дают понять, что компания выбирает из множества свободных кандидатов. В начале 1990-х годов прошлого века, когда на рынке труда действительно было много свободных специалистов, такой отбор был оправдан.

Сейчас собеседование в форме допроса — анахронизм. Многие кандидаты не однажды проходили отбор и хорошо знают, что возможности современного рынка труда довольно ограничены даже в развитом промышленном регионе. Поиск хорошего специалиста занимает не один месяц. Более эффективным в этих условиях является собеседование в форме переговоров.

Востребованный на рынке, уверенный в себе профессионал говорит так: «Не только меня выбирают, я тоже выбираю компанию. Работа будет успешной, если мы подойдем друг к другу. Безусловно, компания выдвигает свои требования. Но если условия работы в этой организации со временем перестанут меня устраивать, я сам буду искать новое место работы».

«Продажа» компании. Правда как эффективный мотиватор

В начале собеседования принято, чтобы сотрудник компании рассказал о своей организации — истории ее создания, продукции, положении на рынке, корпоративной культуре и т. п. Как правило, о

компании сообщают только позитивные сведения: перечисляют ее достижения и успехи, описывают корпоративные преимущества, показывают перспективы. С одной стороны, это правильно.

Но кандидат нуждается в полном представлении тех реальных условий, в которых ему придется работать. Если на собеседовании он увидел лишь привлекательные стороны работы, а в первые недели обнаружил то, что от него скрывали, момент несовпадения ожиданий и реальности может выступить для него серьезным демотиватором.

Работодателю имеет смысл рассказывать не только о достижениях компании, но и о трудностях, с которыми может столкнуться кандидат. Правдивая информация привлечет именно тех, кто будет работать с полной самоотдачей, а те, кто испугаются предстоящих проблем, будут «отфильтрованы» на этапе приема.

Вопросы по выяснению ценностных мотиваторов при приеме кандидатов

Прошло то время, когда работодателя интересовали только знания, навыки и финансовые запросы кандидата. В последние годы принято считать, что обучить нового сотрудника профессиональным знаниям и навыкам гораздо проще, чем сформировать у него ценности и цели, обеспечивающие его стабильность и лояльность к компании. Именно поэтому при приеме кандидата выясняют, насколько он разделяет ведущие цели компании.

Поскольку именно основатели определяют ценностную направленность деятельности компании, важно, чтобы они сформулировали конкретные вопросы, которые необходимо задавать при приеме кандидатов.

Для выяснения ценностей и ведущих целей кандидата на собеседовании рекомендуется задавать такие вопросы:

• *Расскажите немного о себе.* Смысл этого предложения заключается в следующем: рисуя свой психологический и профессиональный «портрет», кроме описания фактов человек рассказывает о том, что для него важно и к чему он стремится.

• *Что вам больше всего нравилось на предыдущем месте работы?* Вопрос направлен на выяснение привлекательных для кандидата мотиваторов.

• *Чем вас привлекает работа в нашей компании?* При помощи этого вопроса выясняется информированность кандидата о компании, а также его интерес именно к данной организации.

• *Зачем люди делают карьеру?* Выясняются карьерные ценности и цели.

• *Как вы повышаете свою профессиональную компетент-*

ность? Оценивается такая ценность, как мотив к профессиональному обучению и росту.

• *Чем вы занимаетесь в свободное время?* Выясняются другие мотивы и ценности, которые проявляются у кандидата во внерабочее время.

• *Как бы вы описали свой характер?* Сотрудник компании обращает внимание на то, какие ценностные качества кандидат считает важными.

• *Часто ли вы хвалите или критикуете других людей?* Выясняется такая ценность, как отношение к людям.

Выявление мотиваторов кандидата на стадии приема

В ходе собеседования имеет смысл выяснить доминирующие и фоновые мотивационные факторы кандидата. С этой целью ему дается анкета, выясняющая его ведущие потребности и интересы. После обработки анкеты и вынесения решения по приему кандидата делаются выводы, сможет ли компания удовлетворить его ожидания, выявленные в результате анкетирования.

Например, если кандидат — энергичный и амбициозный молодой сотрудник, ведущая потребность которого — вертикальная карьера и должностной рост, необходимо оценить, какая вакансия на управленческую должность освободится в ближайшие год-полтора.

Если сроки повышения в должности растянуты или такой возможности не существует, после непродолжительной работы сотрудник начнет искать место в другой компании. В этом случае, вероятно, правильнее предпочесть другого специалиста, имеющего мотивационный профиль, не связанный с ожиданием повышения в должностном статусе.

Такая же логика рассуждения и принятия решения берется за основу в других ситуациях.

Если кандидат заинтересован в профессиональном обучении, важно оценить возможности компании в повышении компетентности сотрудника.

Если он мотивирован на творческую работу, необходимо иметь точную оценку наличия креативных факторов в его деятельности в компании.

Наконец, если для кандидата ведущим мотиватором выступает позитивная атмосфера в команде, необходима оценка уровня конфликтности в том подразделении, в котором ему предстоит работать. В противном случае, вместо того чтобы набирать компетентный персонал, уже на стадии приема кандидатов компания сама будет провоцировать повышенную текучесть кадров.

Мотивация сотрудника в период адаптации

Адаптационный период сотрудника на новом месте работы — один из самых трудных. Работник должен хорошо себя проявить, успешно решить первые задачи и проекты. Он должен адаптироваться к непосредственному руководителю, в подчинении которого находится: его требованиям, управленческому стилю, характеру. Перед ним стоят также задачи адаптации в коллективе и к общим дисциплинарным требованиям.

С целью оптимизации адаптационного периода новых сотрудников во многих компаниях проводятся циклы **корпоративного обучения,** где подробно рассказывают о компании, корпоративной культуре, ценностях и требованиях, знакомят с карьерой наиболее успешных сотрудников, их достижениями и успехами. В некоторых компаниях имеются корпоративные книги, в которых увлекательно и в доступной манере рассказана история основания и развития компании, представлены биографии основателей.

Представление нового сотрудника происходит во многих российских компаниях. Ему предлагается выступить на совещании и рассказать о себе и своих планах в компании.

Здесь разрешается много адаптационных проблем. С одной стороны, новый сотрудник чувствует к себе интерес персонала, отвечает на вопросы, снимающие адаптационные барьеры. С другой стороны, это позволяет исключить моменты, когда сотрудники с удивлением замечают в своей компании новых, незнакомых им людей и вынуждены долго «приглядываться» к ним, чтобы наладить взаимодействие.

Введение в должность и наставничество — очень полезные меры для снижения адаптационного синдрома. Новому сотруднику выдается для изучения должностная инструкция и формулируются конкретные задачи, которые он должен решить.

Его знакомят с кадровым сотрудником (или сотрудниками), от которых он может получить информацию и рекомендации по выполнению задачи. Наставник поможет также адаптироваться к коллективу и принятой в компании системе дисциплинарных требований.

Увольнение и мотивация сотрудников, работающих в компании

По каким бы причинам ни увольняли сотрудника, он должен уходить без чувства обиды, раздражения или мести. Последствия увольнений, проведенных без должного психологического, финансового и юридического сопровождения, могут обернуться для компании серьезными неприятностями.

Увольнение сотрудника в негативной ситуации «бьет» по имиджу компании. Отрицательная информация о компании быстро распространяется в отрасли или регионе, и в результате другие квалифицированные работники избегают в ней работать.

Объясняя свой уход, обиженный бывший сотрудник рассказывает родственникам, друзьям и знакомым, как несправедливо с ним обошлись при увольнении.

Поделиться переживаниями и получить сочувствие — это еще не все тяжелые последствия при негативном увольнении. Некоторые сотрудники после конфликта с руководителем, который был неправ или поступил несправедливо, стремятся ему «насолить» и предпринимают довольно опасные действия: «уводят» с собой крупного клиента, «снимают» базу данных, рассекречивают финансовую информацию и т. п.

Кроме того, негативное увольнение — всегда стресс, не только для сотрудника, но и для персонала. Те, кто остается в компании, испытывают неуверенность и страх, что с ними могут обойтись так же, как с бывшим коллегой. Нередко они тайком начинают поиски нового места работы. В этом случае негативное увольнение — серьезный де-мотиватор для сотрудников, снижающий эффективность и отрицательно действующий на их лояльность по отношению к компании.

Поэтому во многих компаниях прибегают к аутплейсменту — мягкому увольнению с обязательным комплексом мер по содействию в трудоустройстве работника и его психологической поддержке.

Как правильно увольнять сотрудника, чтобы его уход становился не демотиватором, а мотивировал тех, кто остался работать в компании?

Проведение беседы при увольнении

В любом случае, увольняется ли сотрудник по собственному желанию или происходит принудительное увольнение, с ним необходимо провести беседу. Как правило, люди, которые уходят из компании, более открыто и искренно говорят о негативных условиях, заставивших их принять такое решение.

Для мудрого руководителя, профессионального, грамотного HR-менеджера или кадрового сотрудника такая информация важна для проведения постоянного мониторинга текучести персонала в компании, направленного на разработку мер по устранению негативных факторов и снижению оттока кадров.

Кроме выяснения истинных причин увольнения, в ходе такой беседы руководитель, HR-менеджер или кадровый работник

стремятся оставить позитивное впечатление о своей компании. Позитивное завершение отношений полезно и компании, и сотруднику.

Если увольняется ценный сотрудник, у компании остается возможность снова пригласить его на работу, когда негативные условия, вызвавшие увольнение, будут устранены.

Сотруднику в этой ситуации важно, что организация проявила внимание к его неудовлетворенности и жалобам, и у него остается пусть не позитивное, но хотя бы понимающее отношение к ней. В результате он не получает психологической травмы, не зачеркивает свою работу в компании, а смотрит на нее как на один из этапов своей карьеры.

Беседа при увольнении может проходить по следующему сценарию. В первую очередь следует иметь в виду, что сотрудник, проводящий беседу при увольнении, испытывает сильное эмоциональное напряжение. Особенно трудно может быть сотруднику, выполняющему функции уведомителя, если ему приходится сообщить тяжелое известие в случае принудительного увольнения.

Тем не менее кадровому работнику нужно занять эмоционально нейтральную позицию и вести себя спокойно, сдержанно, поддерживая определенную дистанцию. Не рекомендуется проявлять излишне активное сочувствие к увольняющемуся — это может усилить его стресс, вспышку эмоций (слезы, отчаяние, гнев и пр.).

В арсенале у кадрового работника должны быть аргументы, позволяющие смягчить стрессовую ситуацию и настроить человека на позитивный лад.

Необходимо убедить его, что, как ни парадоксально, увольнение — позитивный момент в его профессиональной биографии, потому что это шанс оценить свою «стоимость» на рынке труда и найти лучшее место работы.

Здесь уместно сказать такие слова: *«Увольнение — это знак, который посылает судьба, чтобы начать новую профессиональную жизнь. У вас появится больше возможностей, чтобы реализовать себя. Представьте, как возрастет после вашего увольнения (сокращения) нагрузка на тех, кто остается в отделе. Они наверняка будут жалеть, что не ушли вместе с вами...»*.

При увольнении в качестве позитивного аргумента можно использовать и тот факт, что людей, полностью довольных своей работой, не бывает. Поэтому диалог можно строить так, чтобы концентрировать внимание уходящего сотрудника на тех условиях работы, которыми он не был удовлетворен, например высокой

интенсивностью труда, недостаточным заработком, слишком строгим начальником и др.

Нередко при увольнении сотрудник говорит, что давно задумывался о смене места работы, но не решался принять столь ответственное решение. Необходимо развернуть этот аргумент, поскольку он задает конструктивную направленность разговору. По моим наблюдениям, процесс скрытой, потенциальной текучести персонала затрагивает до 40 % работающих людей.

Внутренне они убеждены, что способны на большее, и хотели бы перейти на подходящую работу. Не находя в себе сил рисковать, они проявляют неуверенность и пассивность. Для таких людей увольнение — хороший стимул осуществить задуманное.

В любом случае беседа с сотрудником, принявшим решение о добровольном увольнении, всегда оценивается им позитивно: его уход заметили, ему оказали внимание, с ним поговорили.

Иногда в ходе беседы с сотрудником, подавшим заявление об уходе, ему предлагаются более выигрышные условия, и он остается.

Особенно болезненно увольнение переживают сотрудники, на уход которых в компании никто не обратил внимания. Например, начальник отдела продаж сказал так: *«Я проработал в компании почти пять лет, организовал отдел продаж, и сегодня это подразделение приносит компании основной доход. Сейчас я увольняюсь потому, что вынужден серьезно заняться своим лечением и не могу так напряженно работать, как раньше. Но никто не обратил внимания на мой уход. Всем все равно!».*

Психологическая поддержка при увольнении

Увольнение — всегда стресс, и для некоторых категорий людей — стресс очень сильный. Мне известен, например, случай, когда в результате болезненного, несправедливого увольнения молодой человек покончил жизнь самоубийством. В компании узнали об этом лишь через несколько месяцев, когда отец погибшего в приватной беседе сообщил об этом одному из сотрудников. Конечно, это — исключительный случай. Тем не менее нужно учитывать возможность и такого развития ситуации и сделать все, чтобы не допустить ее.

Разумеется, в разных ситуациях, связанных с увольнением, будет возникать разный по напряжению и интенсивности стресс. Острее всего переживают трудоголики, которые идентифицируют свою жизнь с работой, ставят карьеру на первое место в шкале ценностей. Известно также, что стресс, вызванный увольнением, сильнее проявляется у мужчин. Женщины генетически более устойчивы к ударам судьбы и гибко реагируют на стрессовую

ситуацию.

Уровень переживаемого стресса при увольнении зависит также от психологического типа, к которому принадлежит человек. Например, общительные и темпераментные люди, хотя и с трудом принимают решение об увольнении и эмоционально остро воспринимают известие о принудительном увольнении, но преодолевают стрессовую ситуацию сравнительно быстро и легко.

При принудительном увольнении первая реакция у них бывает бурной: в разговоре с кадровым работником они могут кричать, бросать резкие обвинения в адрес руководства. В этой ситуации надо дать человеку «выпустить пар», спокойно выслушав его. Чем эмоциональнее он выскажется, тем быстрее успокоится. Бывает, таким людям хватает одной-двух недель, чтобы примириться с ситуацией.

Другое дело — люди флегматичные, медлительные и замкнутые. Они не привыкли много рассказывать о себе и обременять кого-то своими проблемами. Ситуацию потери работы они переживают в одиночку, при этом стресс у них накапливается, развиваясь по нарастающей, и может затянуться на длительный период.

Таким людям необходима психологическая поддержка. При принудительном увольнении после уведомления им необходимо дать проработать в компании один-два месяца, чтобы они могли адаптироваться к новой ситуации и психологически настроиться на смену места работы.

Внимательно нужно отнестись к людям впечатлительным, ранимым и одиноким, остро переживающим любое негативное событие в своей жизни и особенно — принудительное увольнение. Острый стресс, связанный с уходом из компании, может вызвать у них сильные переживания, чувство вины, подавленности, потерю смысла жизни. Таким людям необходимо оказывать психологическую поддержку в течение всего срока увольнения, а также после него. Желательно, чтобы профессиональный психолог консультировал таких сотрудников до полутора месяцев после увольнения.

Однако ради объективности стоит отметить, что в психологической помощи нуждается не так много сотрудников, как может показаться на первый взгляд.

В соответствии со шкалой стресс-факторов, составленной М. Аргайлом, увольнение приравнено к стрессу среднего уровня и составляет 47 %. Эта цифра означает, что из десяти уволенных сотрудников стресс увольнения переживают менее пяти человек . Сравните с другими данными М. Аргайла: за 100 %-ный стресс, который переживают все люди, взята ситуация потери близких, 73 %

— развод, 63 % — тюрьма, 53 % — болезнь.

Конечно, эти данные собраны при исследовании общественного мнения американцев, а не россиян. Тем не менее определенные аналогии уместны, поскольку стресс потери близких и для русских людей можно обозначить как 100 %-ный по интенсивности эмоциональных переживаний.

Психологическое сопровождение увольнения работника в связи с уходом на пенсию

Форма увольнения людей предпенсионного и пенсионного возраста является для сотрудников, остающихся работать в компании, мотиватором или, напротив, демотиватором. Известно, что эта возрастная категория сотрудников очень болезненно относится к перспективе увольнения в связи с возрастом. Страх быть несправедливо уволенным возникает уже у тех, кто только приближается к «опасному» возрастному рубежу зрелого возраста 46-47 — 54-56 лет.

Парадоксально, но факт: сотрудник отдал компании годы своей жизни, накопил ценный профессиональный опыт, выработал эффективный индивидуальный почерк, имеет нужные контакты с партнерами и клиентами, но вместо того, чтобы чувствовать себя успешным и благополучным, начинает беспокоиться и нервничать. На то, как с ним взаимодействует руководство, обращают внимание и другие зрелые работники компании.

В связи с тем, какую ситуацию они наблюдают, позитивную или негативную, их эффективность и лояльность по отношению к компании повышаются или понижаются.

Поэтому при необходимости увольнения работников пенсионного возраста следует проявить особую деликатность. Случаи, когда решение об увольнении сотрудника пенсионного возраста принимают в его отсутствие, во время отпуска, командировки или лечения, в российской практике бизнеса, увы, не редкость. Это — как удар в спину, нанесенный трусливо и исподтишка! Такое безграмотное увольнение может стать причиной шокового стресса не только для самого сотрудника, но и для всего персонала компании.

Каждый понимает, что начальство может поступить так же и с ним. В компании, где увольнение произошло некорректно, где проявили равнодушие, обошлись несправедливо, свели личные счеты и унизили, восстанавливать рабочую атмосферу и мотивацию сотрудников придется еще очень долго.

История «некрасивого» увольнения пересказывается новым сотрудникам и постепенно превращается в легенду. В компании растут

критические настроения по отношению к руководству, снижается работоспособность. В некоторых случаях психологу не удается переломить последствия такого эмоционального напряжения даже после длительных и, кстати, дорогостоящих тренингов.

В компании с высокой корпоративной культурой работника провожают на пенсию открыто, публично и с почетом. С ним поддерживают контакты, нередко привлекают к работе в качестве эксперта, консультанта или наставника. Он всегда приглашается на корпоративные праздники, получает подарки ко дню рождения.

Такое отношение к старейшим сотрудникам способствует формированию позитивного климата в компании и высокой мотивации работников. Персонал чувствует себя спокойно и уверенно: люди знают, что в соответствующем возрасте им тоже окажут подобную поддержку [82,с.52-66].

.

2.2. Персональные мотиваторы

Потребности сотрудников и персональные мотиваторы

Остановимся теперь на персональных (индивидуальных) мотиваторах.

Индивидуальный подход в мотивации очень важен. Известно, что у одного сотрудника доминирующей выступает одна потребность, у второго — другая. Ведущими могут быть несколько потребностей, близких по механизму и внутреннему содержанию.

Потребности меняются с возрастом, и с удовлетворением одной потребности возникает другая. Потребности зависят от семейного воспитания и психотипа человека, усвоенного им сценария поведения и, кроме того, от достижений, неудач и эмоциональных травм, полученных в жизни.

У молодого и амбициозного сотрудника ведущими могут быть потребности в конкуренции и достижениях. В зрелом возрасте он будет стремиться к стабильности и позитивной корпоративной культуре.

С целью эффективной персональной мотивации сотрудников необходимо знать их потребности и создавать условия для их удовлетворения.

Сотрудник, интересы и потребности которого учитываются в предлагаемых ему мотиваторах, чувствует себя нужным и полезным. Он рассуждает следующим образом: *«Моя карьера зависит от моих результатов: чем лучше я работаю, тем успешнее моя карьера»*. Далее он станет говорить так: *«Я всегда получаю награды, поощрения и бонусы за свои успехи»*. Затем он будет делать выводы: «Эти

награды, поощрения и бонусы интересны для меня, потому что здесь учитываются мои предпочтения».

В этой главе будет представлен список потребностей, встречающихся у сотрудников разных компаний. По каждой потребности даются списки мотиваторов. При построении системы мотивации останется выявить доминирующие потребности у сотрудников и выбрать для каждого соответствующие мотиваторы.

Потребность в поддержании жизнедеятельности и здоровья

Потребности в пище, сне, жилье и здоровье жизненно важны для всех людей. Однако бывают сотрудники, для которых эти потребности выступают первостепенными.

Такие сотрудники обычно ведут здоровый образ жизни, соблюдают диету, интересуются новинками укрепляющих препаратов и пищевых добавок. Они хорошо знают, сколько калорий, витаминов и минеральных веществ содержится в полезных продуктах, а «плохого» холестерина — во вредных.

Они регулярно проходят профилактические обследования, занимаются фитнесом, предпочитают подвижный отдых. Утром делают гимнастику и пробежки. Внешне выглядят ухоженными и подтянутыми. Жизнелюбивы и энергичны.

Увы, потребности в поддержании жизнедеятельности и здоровья редко полностью удовлетворяются у работающих людей. Во многих компаниях по причине перегруженности сотрудники не успевают пообедать или перекусывают «на бегу». Перегрузка и стресс приводят к хроническому недосыпанию. Немало сотрудников снимают квартиры, не имея собственного жилья, или испытывают острую потребность в улучшении жилищных условий.

Неудовлетворенные жизненные потребности создают внутреннее напряжение, делают человека раздражительным и эмоционально неустойчивым. Если не удовлетворяются потребности в полноценном питании и восстановлении сил при помощи продолжительного сна, здоровье человека ухудшается и снижается его работоспособность. Он может заболеть и на длительный период выключиться из рабочего процесса, что совсем невыгодно для компании.

В одной из компании, работа в которой организована по сменам, один из сотрудников часто оставался после своей смены в ночные часы. По этой причине он находился в хроническом переутомленном состоянии. Однажды он заболел и после лечения был отправлен в санаторий для восстановления здоровья.

После возвращения руководитель компании вызвал для беседы

жену сотрудника, чтобы обсудить с ней необходимость своевременно отвлекать мужа от работы. Такая политика руководства в содружестве с семьей сотрудника помогла сохранить его здоровье и работоспособность.

Потребность в обеспечении жильем особенно остро испытывают молодые сотрудники, создавшие семьи. Если у молодого специалиста родился ребенок и жена находится в отпуске по уходу за малышом, это обстоятельство обязательно следует учитывать при мотивации сотрудника. У него просто нет выбора: чтобы иметь возможность взять кредит на покупку квартиры, он уйдет к другому работодателю.

Потребность в жилье необходимо выяснять уже при приеме нового сотрудника в компанию. Особенно внимательно к этой проблеме нужно отнестись, если на работу принимается молодой сотрудник.

С этой целью нужно задавать следующие вопросы:

• «Где вы живете?»

• «Есть ли у вас благоустроенная квартира?»

• «Есть ли у вас потребность в улучшении жилищных условий?»

Если сотрудник говорит, что имеет жилищную проблему, необходимо выяснить, может ли он сам решить ее. Если же он выражает надежду, что компания поможет ему купить квартиру, необходимо оценить финансовые возможности и установить сроки выдачи кредита.

Конечно, если компания может помочь сотруднику решить его жилищную проблему при помощи кредита, это будет выступать *для* него долгосрочным мотиватором. Однако если по тем или иным причинам компания не может помочь сотруднику, то через некоторое время он будет вынужден перейти на другое место работы. Проблемы с жильем все равно придется решать!

В качестве рекомендаций по удовлетворению наиболее важных потребностей в поддержании жизнедеятельности и здоровья, **рекомендованы приведенные ниже мотиваторы.**

• Организуйте горячие обеды для персонала.

• Устанавливайте фиксированное обеденное время для всей компании или отдельное время для каждого подразделения.

• Выражайте отрицательную оценку, если сотрудники пренебрегают обедом.

• Показывайте личный пример: регулярно и полноценно обедайте.

• Обсуждайте на неформальных мероприятиях принципы здорового образа жизни.

• Следите за собственным здоровьем, занимайтесь спортом, будьте подтянутым и жизнерадостным.

• Выражайте положительную оценку сотрудников, занимающихся спортом.

• В качестве поощрения выдавайте абонементы для успешных сотрудников в бассейны, спортивные залы или спортклубы.

• Организуйте спортивные виды отдыха (футбольные соревнования, турниры настольного тенниса и пр.).

• Оборудуйте в помещении компании спортивный зал, чтобы сотрудники могли заниматься спортом после работы.

• Выясняйте жизненно важные потребности сотрудников на этапе приема в компанию.

• Обеспечьте возможность получения кредитов для ценных сотрудников на жизненно важные приобретения (например, квартиру).

Потребность в признании

Сотрудники, для которых потребность в принятии и одобрении со стороны руководства и коллег является ведущей, рассуждают так: «Главное, чтобы меня уважали.

Если я не буду чувствовать уважения к себе и признания своих успехов, я не смогу работать ни за какие деньги». Как правило, это эмоциональные и открытые люди. Поощрение потребности в признании выгодно для компании, поскольку обычно она выражена у старательных сотрудников.

Можно выделить две плоскости отношений, в которых сотрудники могут удовлетворить свою потребность в позитивном принятии, — вертикальную и горизонтальную.

По вертикали — это позитивная оценка и признание хорошо выполненной работы руководством.

По горизонтали — это признание со стороны коллег, уважение профессионализма и опыта сотрудника, обращение к нему за консультацией, советом или профессиональной помощью.

Рекомендации по мотивации работников, нуждающихся в признании:

• Публично, на совещании или собрании, выражайте позитивную оценку сотрудника, успешно решившего сложную задачу.

• Помните, что устная благодарность мотивирует не меньше, чем денежное поощрение.

• Выражайте благодарность за хорошую работу своевременно, сразу же после получения сотрудником хорошего результата.

• Разработайте и внедрите в компании систему званий для успешных сотрудников (например, «Золотой маклер» в агентстве не-

движимости или «Лучший продавец месяца» в торговой компании).

• Подкрепите систему званий символическими знаками отличия (например, значки или именные карточки, которые можно прикрепить на лацкан костюма или на рабочую униформу).

• Разработайте и внедрите в компании современный стенд с информацией и фотографиями успешных работников.

• Предоставляйте успешному сотруднику право самостоятельно оформлять свой кабинет или рабочее место.

• Вознаграждайте сотрудника за стаж работы в компании.

• Разработайте и внедрите личное клеймо успешного и высококвалифицированного рабочего.

• Организуйте выставку достижений в успешном подразделении (например, сделайте экспонаты из товаров, которые производит ваша компания, к каждому экспонату поставьте карточку с именами изготовителей).

Потребность в общении

Проявление потребности в активном общении зависит от характера и возраста человека. Открытые, подвижные и общительные люди больше настроены на контакты с коллегами, клиентами и партнерами, нежели люди замкнутые. Последние тяготеют к работе, где контакты с людьми ограничены, и проявляют такие черты, как стремление к концентрации, углубленности, тщательности и педантичности.

Для открытых людей мотивирующей будет организация работы в общем помещении, связанная с интенсивным общением, а сотрудникам, имеющим потребность в концентрации, лучше работать в отдельных кабинетах или за перегородками и с минимумом контактов.

Молодые сотрудники, не имеющие семей и детей, больше стремятся к активным контактам, нежели люди зрелого возраста, обремененные семейными обязанностями. Потребность коммуникабельных и молодых людей в общении обязательно должна подкрепляться на работе.

Если этой группе сотрудников запрещать общаться, они все равно будут разговаривать, только прячась от руководства. Поэтому вопрос заключается в том, сколько времени необходимо посвящать неформальному общению на работе. Есть мнение, что достаточно переброситься краткими фразами, чтобы почувствовать «плечо товарища».

В молодежной компании необходимо выделять специальное время для неформальных мероприятий — выездов на природу или туристических поездок. Было бы неплохо ввести кофе-брейк, чтобы

сотрудники могли пообщаться в течение 10-15 минут до обеда и такое же время после.

Для группы зрелых сотрудников мотивирующим фактором будет организация корпоративных праздников или выездов на природу вместе с членами семей.

Например, в компании, занимающейся проектированием строительных работ, в корпоративный кодекс был введен обязательный перерыв на общение, который организовывался в столовой в течение 15 минут во второй половине рабочего дня. Все желающие могли придти в определенное время, чтобы пообщаться с коллегами за чашкой чая или кофе.

В другой компании, состоящей в основном из зрелых людей, имеющих семьи, было заведено правило регулярно выезжать вместе с семьями в пансионат для отдыха. Мужья приезжали раньше, чтобы подготовить номера к приезду жен и детей. Однажды, отдыхая вместе с этой компанией в качестве приглашенного тренера, я наблюдала, как сотрудники чинно встречали корпоративный автобус со своими домочадцами и отправлялись с ними в соответствующие номера пансионата.

Мотиваторы для общительных сотрудников

• Формулируйте для активных и общительных сотрудников задания, связанные с интенсивными контактами (организация контакта с важным клиентом, наработка новой клиентской базы, командировки в другие города и страны).

• Направляйте общительных сотрудников на регулирование конфликта в подразделении или компании.

• Периодически обедайте с общительными и успешными сотрудниками, неформально беседуйте с ними во время обеда.

• Помните: желание сотрудников неформально общаться невозможно запретить полностью, но при разумном поощрении этой потребности можно стимулировать людей.

• Выделите специальное время для неформального общения (например, 15 минут до обеда и 15 минут после), объявите персоналу о своем решении и аргументируйте его необходимость.

• Организуйте кофе-брейк в корпоративном кафе или столовой в пятницу, к концу рабочей недели для подведения итогов и общения сотрудников.

• Организуйте регулярный отдых для компании или отдельных подразделений.

• Приглашайте на корпоративный отдых членов семей сотрудников.

• Организуйте корпоративные праздники (например, день рождения компании).

• Создайте корпоративные традиции (например, посещение культурных центров, весенний пикник на природе и т. п.).

Потребность в принадлежности к референтной группе и командной работе

В любой компании кроме официальной, штатной структуры присутствует неформальная структура отношений между сотрудниками, возникающая на основе взаимных оценок и симпатий. Потребность быть вместе со всеми выражается в стремлении стать принятым членами команды, иметь позитивные отношения с коллегами и сотрудниками, вызывающими симпатию.

Стремление принадлежать к референтной группе присутствует у всех сотрудников, как общительных, так и закрытых. «Я хочу работать в команде», — говорят люди, у которых доминирует потребность в командной работе. Это проявляется в том, что сотрудники ходят вместе обедать, пьют чай, курят, обсуждают корпоративные новости, спортивные достижения любимой команды и пр.

Если потребность в принадлежности к группе не удовлетворяется, сотрудник становится аутсайдером и тяжело это переживает. Трудности социальной адаптации нового сотрудника в консолидированной команде связаны именно с непростым включением в неформальное, дружеское взаимодействие.

В одной из российских компаний, где культивируется принцип сплоченной команды, в документе по внутренней корпоративной культуре был записан лозунг: *«Мы своих не бросаем!»*. В создании этого лозунга во время корпоративного тренинга участвовала вся команда. Многие участники говорили, что такой принцип, регулирующий отношения с коллегами, дает поддержку и уверенность в себе во время переговоров и при деловых контактах с клиентами и партнерами.

В европейской компании, работающей в ,частности, в России, при приеме новых сотрудников руководитель всегда интересуется, каким видом спорта занимается кандидат во внерабочее время.

В компании развит командный дух, и преимущество, кроме сугубо профессиональных компетенций, имеют те кандидаты, которые увлекаются командными видами спорта, например футболом или баскетболом. Одному из кандидатов, занимающемуся одиночным парусным спортом и имеющему характер «одинокого волка», было отказано по причине негативного прогноза успешности его адаптации к групповым ценностям в компании.

Мотиваторы для сотрудников, имеющих потребность в командной работе:

• Знайте неформальную структуру своего подразделения (компании).

• Поддерживайте хорошие отношения с неформальными лидерами, имеющими позитивные ценности.

• Делегируйте неформальным лидерам выполнение важных профессиональных задач.

• Направляйте неформальных лидеров-миротворцев на регулирование конфликтов между сотрудниками.

• С целью облегчения социальной адаптации новых сотрудников, имеющих потребность в командной работе, выделите из опытных работников наставника.

• Создавайте постоянно действующие рабочие группы.

• Выделяйте отдельные помещения для работы команды.

• Поддерживайте командную символику и знаки отличия.

• Поощряйте оперативные совещания для обмена информацией и мнениями внутри команды.

• Выражайте удовлетворение успешной работой команды на официальных собраниях (совещаниях).

• Вводите корпоративное требование к официальному костюму для всех сотрудников и одинаковую униформу для рабочих.

• Посылайте всю команду на обучение, выставки, конференции в качестве поощрения за успешную работу.

• Поощряйте командные виды спорта и соревнования между командами, тренинги по Team building (командообразованию).

• Создавайте условия, чтобы сотрудники могли «перебрасываться словами» во время работы.

• Организуйте для рабочих групп совместные перерывы в работе, чтобы они могли общаться.

Потребность в надежности и безопасности

Не все, но многие сотрудники имеют потребность в надежности и безопасности (физической, эмоциональной, экономической). Обычно это осторожные люди, предпочитающие порядок и комфорт. Они ценят свое слово, проявляют обязательность и ответственность. Не любят опаздывать и могут быть педантичными.

Физическая безопасность обеспечивается условиями работы, имеющей минимальный риск или полное отсутствие риска для жизни. Сотрудников, проявляющих осторожность и повышенную тревожность, мотивируют условия труда, не связанные с риском для здоровья и жизни.

Потребность в эмоциональной безопасности проявляется в том, что сотрудники чувствительны к принятому в компании или подразделении стилю управления непосредственного руководителя. Начальник, который кричит, унижает и оскорбляет своих подчиненных, снижает их самооценку и затрагивает чувство собственного достоинства.

Если такой сотрудник решит уволиться, поведение начальника не будет названо в качестве причины увольнения. Однако при формулировке «прошу уволить меня по собственному желанию» реальной, но скрытой причиной будет именно неадекватный стиль управления руководителя.

Потребность в экономической безопасности проявляется в ожидании работающих людей иметь вознаграждение, обещанное по договору.

Если в компании регулярно задерживается заработная плата или имеются случаи выплаты меньших сумм денег по сравнению с обещанными, потребность персонала в экономической безопасности будет не удовлетворена. Как следствие может возникнуть повышенная текучесть кадров.

Сотрудник проходил собеседование в известной компании. Ему предложили поработать в течение четырех месяцев на испытательном сроке без договора. Он был заинтересован в новой работе: оплата, престижность компании, близость к месту проживания — все его устраивало.

Однако условия и продолжительность испытательного срока серьезно встревожили кандидата. Он долго размышлял и в результате решил поискать работу в другой компании.

Рекомендации по мотивации сотрудников, имеющих ведущие потребности в безопасности:

• Обеспечивайте технику безопасности на рабочих местах, особенно в производственных цехах.

• Организуйте хорошую экологию рабочего места (кондиционер, освещение, отсутствие шумов и загазованности).

• Оборудуйте теплые бытовки для рабочих, чтобы они могли переодеться и привести себя в порядок после смены.

• Вырабатывайте уверенный, но сдержанный стиль в общении с подчиненными.

• Не разрешайте себе повышать голос и кричать на подчиненных.

• Не пользуйтесь ненормативной лексикой на работе.

• Цените человеческое достоинство сотрудников, не унижайте

и не оскорбляйте своих подчиненных.

• Строго выдерживайте свои экономические обещания по выплате заработной платы и бонусов.

• Не угрожайте снижением заработной платы, если в этом нет настоятельной необходимости.

• Объясняйте и аргументируйте распределение премиальных между сотрудниками, говорите о критериях оценки работы.

Потребность в сотрудничестве с руководством компании

Для многих ответственных и активных сотрудников важной потребностью является стремление сотрудничать с руководством компании.

Эти сотрудники говорят так: *«Мы решили эту сложную задачу», «Наша компания завоевала лидирующее положение на рынке», «В нашей в компании принято относиться к клиентам с уважением»* и т. п. Они проявляют инициативу и ставят перед руководством новые задачи, а от руководства ждут обеспечения ресурсами их решения.

Рекомендации по мотивации сотрудников, имеющих потребность в сотрудничестве с руководством:

• Показывайте свое отношение к лояльным сотрудникам как к партнерам по работе.

• Говорите так: *«Мы вместе работаем на благо компании».*

• Публично уточняйте на совещании: *«Мы с Николаем Васильевичем решили...»*

• Привлекайте лояльных сотрудников к общему решению проблем компании (приглашайте на совещания, спрашивайте их экспертное мнение).

• Говорите так: *«Я хотел бы с вами посоветоваться по поводу решения важной проблемы...»*

• При необходимости организуйте «мозговой штурм» по решению актуальных проблем в компании с приглашением компетентных сотрудников.

• Знайте о важных датах в жизни ценных сотрудников и поздравляйте их (дни рождения, юбилеи, семейные события).

• Здоровайтесь за руку с сотрудниками, спрашивайте о семейных делах.

• Приглашайте успешных и лояльных работников компании на не формальные мероприятия, проводимые «в узком кругу».

• Приглашайте старательных сотрудников после работы для дружеской беседы в свой кабинет.

Потребность в эмоциональном напряжении и риске

Доминирующая потребность в эмоциональном напряжении и риске встречается у многих. Нередко такие люди выбирают экстремальные профессии и становятся каскадерами, гонщиками, летчиками-испытателями, скалолазами, подводниками и т. д.

Но бывает и так, что, работая в «мирной» профессии, они «отрываются по полной программе» во внерабочее время и увлекаются экстремальными видами спорта.

Однако, организуя экстремальный отдых, важно не ошибиться в отборе сотрудников, которым предлагается провести свободное время в условиях риска и напряжения. Иначе вместо мотивации персонала можно повысить число увольнений.

Мотиваторы для сотрудников, имеющих потребность в эмоциональном напряжении и риске:

• Формулируйте для таких сотрудников сложные задачи, ставьте цели, которые заставят их работать с напряжением и усилием.

• Подчеркивайте персональную ответственность за выполнение сложных задач.

• Говорите так: *«Только вы, Сергей Иванович, с вашей активностью и азартом, можете решить эту трудоемкую задачу!».*

• Давайте сотрудникам поручения, в которых надо проявить выносливость (частые командировки, налаживание нового производства и т. п.).

• Говорите о рисках, связанных с новым проектом, и о своем доверии к способности сотрудника к разумному риску.

• Направляйте сотрудников на презентации и тендеры.

• Организуйте экстремальный отдых для работников, имеющих потребность в риске.

• Сделайте стенд с фотографиями (спуск по горной речке на плотах, прыжки с парашютом, экстремальное вождение и пр.).

• Запишите на видеокассеты экстремальный отдых сотрудников и раздайте их в компании, например на тематическом празднике (23 февраля).

• Организуйте тематические корпоративные вечера, где сотрудники могут рассказать о своем экстремальном увлечении.

Потребность в социальном статусе и власти

Эта потребность проявляется в желании осуществлять влияние, управление и контроль над ситуацией и другими людьми. По существу, такая потребность связана с наличием лидерского потенциала и организаторских способностей. Такие люди стремятся контролировать ситуацию, проявлять власть и влияние.

Мотиваторы для сотрудников, имеющих потребность в лидерстве

При приеме на работу показывайте перспективу карьерного роста:

• Включайте сотрудника в резерв на управленческую должность, ищите специалиста на замещение свободной вакансии в своей компании.

• Выполняйте свои обещания по повышению сотрудника в должности.

• Делегируйте сотруднику выполнение сложных задач с персональной ответственностью.

• Создавайте условия для реализации организаторских способностей сотрудника.

• Создавайте новые направления и передавайте их сотрудникам-лидерам.

• Поддерживайте в компании разработку новых проектов.

• Помните, что сотрудники, имеющие лидерский потенциал, способны составлять долгосрочные планы и успешно их выполнять.

• Организуйте и поддерживайте в компании корпоративный институт, внутренними преподавателями в котором могут быть амбициозные и компетентные сотрудники.

• Интересуйтесь новыми идеями и инициативами сотрудников.

Потребность в подчинении

Потребность во власти и лидерстве имеют далеко не все мужчины и женщины трудоспособного возраста. У многих проявляется потребность в подчинении и спокойной, ведомой позиции, обеспечивающей защиту со стороны сильного лидера.

В ходе принятия кадровых решений и построении эффективной системы мотивации необходимо учитывать наличие у сотрудника потребности во власти или подчинении. Так, сотрудник, имеющий лидерский потенциал, будет больше рад повышению в должности, нежели в заработной плате.

Напротив, сотрудник, по характеру ведомый, будет обеспокоен и встревожен, если его назначат руководителем. Вполне возможно, что он будет сопротивляться выдвижению на управленческую должность.

Если же его сопротивление будет сломлено руководством, он станет реализовывать мягкий, «подстраивающийся» стиль управления, его не будут слушаться подчиненные, а в его подразделении могут случаться частые нарушения трудовой дисциплины.

Назначение руководителем ведомого по характеру работника

нередко провоцирует выдвижение в его подразделении сильного неформального лидера, который будет конкурировать с ним и захватывать власть.

Итак, если сотрудник проявляет потребность в подчиненной, ведомой позиции, рекомендации по его мотивации могут быть следующими:

• Помните, что хотя этот сотрудник — хороший специалист, руководитель из него не получится. Хороший специалист и подчиненный — тоже ценный кадровый ресурс компании.

• Хвалите сотрудника за профессиональные достижения, формируйте его уверенность в себе и своих силах.

• Старайтесь больше хвалить такого сотрудника и меньше ругать его.

• Никогда не критикуйте его в присутствии других подчиненных: он обидится, а обида снижает мотивацию

• Если сотрудник ошибся, кроме осуждения, скажите: *«Обычно вы работаете хорошо, но сейчас допустили ошибку. Постарайтесь ее исправить! Уверен, у вас все получится!».*

• Направляйте ведомого сотрудника в подчинение к сильному и решительному руководителю, который будет его контролировать.

• Рассказывайте, как выполнить задачу, которую ему поручаете, объясняйте, как будете оценивать и контролировать работу.

• Учитывайте, что нередко такие работники проявляют старательность и дотошность, поручайте им задания, которые требуют внимания, концентрации и тщательности в работе.

• Если требуется мнение этого сотрудника, вызывайте его и спрашивайте, сам он инициативу проявляет редко.

• Ведомый сотрудник умеет хорошо поддерживать других людей, когда у них возникают проблемы, хвалите его за это качество.

Потребность в независимости и свободе

Кроме лидеров и ведомых, в любой компании есть сотрудники, имеющие потребность в независимости и свободе. Они не любят ни управлять, ни подчиняться.

Нередко такие сотрудники — вполне компетентные и опытные специалисты в своей области и считаются ценным кадровым ресурсом компании. Они выбирают самостоятельные участки работы, не терпят контроля и вмешательства в их дела.

Бывает, что люди с независимым характером выбирают профессии, в которых могут быть экспертами и консультантами, чтобы работать свободно и не зависеть от непосредственного

начальника.

Если такой свободолюбивый сотрудник работает в вашей компании, *рекомендации по его мотивации такие:*

• Этот сотрудник будет отлично работать на тех участках, где требуется самостоятельность.

• Предлагайте ему выступить экспертом при оценке новых проектов. Увидите, с каким энтузиазмом он возьмется за дело!

• Помните, что независимый по характеру работник заинтересуется задачами по внутреннему аудиту компании.

• Если в вашей компании есть производство, независимый сотрудник — хороший работник в ОТК.

• Сотрудника, который любит независимость и свободу, может привлечь наставничество.

• Независимый по характеру человек не сработается с жестким и директивным руководителем, поэтому направляйте его в подчинение к руководителю с партнерским стилем управления.

• Контроль над таким сотрудником должен быть минимальным.

• Создавайте условия для принятия сотрудником самостоятельных решений, давайте ему право выражать свою позицию на совещании.

• Сотрудник с независимым характером будет хорошо работать в отдельном помещении или кабинете.

• Эффективная мотивация такого работника — делегирование ему доверительных поручений со стороны руководства.

Потребность в конкуренции

Эта потребность — двигатель развития во многих российских компаниях. Особенно активно она проявляется на уровне линейного менеджмента, где взаимодействие с вышестоящим руководством, коллегами, подчиненными и обслуживающим персоналом занимает до 80 % рабочего времени. Не секрет, что именно политические способности обеспечивают руководителю среднего звена успешную карьеру.

Власть руководителя основана на имеющихся у него официальных правах и полномочиях, а также его способности влиять на своих подчиненных.

Власть всегда связана с интересами, а политические интересы руководителя заключаются в том, чтобы выжить и победить в конкурентной борьбе. Профессиональная конкуренция основана на улучшении работы подразделения, разработке новых услуг, освоении нового направления, расширении штата сотрудников.

Кроме того, для поддержания своей власти руководитель оценивает расстановку сил, выделяет единомышленников и противников, исходя из совпадения или несовпадения деловых интересов.

В каждой компании существует скрытая или открытая борьба группировок, внутри которых есть лидеры, объединяющие людей и выражающие их интересы. Деловая политика высшего руководителя, кроме всего прочего, состоит в управлении конкуренции между группировками.

Интересно, что компании различаются между собой не только особенностями бизнеса и корпоративной культуры, но и особенностями скрытой или явной конкурентной борьбы. Так, в одной компании идет конкуренция между зрелыми и молодыми сотрудниками.

В другой — между семейным кланом учредителя и наемным менеджментом.

В третьей — между мужчинами и женщинами.

В четвертой — между «кабинетом» старого, уволенного руководителя и формирующимся «кабинетом» нового, только что назначенного.

Мотивация соревнующихся между собой сотрудников основана на управлении их деловой конкуренцией:

• Выделяйте активных сотрудников, получающих незаурядные результаты .

• Формулируйте перед ними амбициозные задачи, стимулирующие их честолюбие.

•Вырабатывайте объективные критерии оценки результатов работы соревнующихся между собой сотрудников и сравнивайте их успешность: хвалите за успехи, критикуйте за ошибки.

• Учитывайте фактор справедливости в оценке работы соревнующихся сотрудников, подкрепляйте свою оценку фактами и цифрами.

• Задавайте карьерную перспективу для конкурирующих сотрудников (расширение полномочий, увеличение штата сотрудников их отделов, повышение бонусов).

• Идите навстречу, если конкурирующие между собой сотрудники предлагают новые проекты.

• Направляйте амбициозных сотрудников на элитные формы обучения (МВА, ММВА).

• Создавайте возможность успешному и соревнующемуся сотруднику выполнить представительские функции на конференции, форуме, презентации.

• Вовлекайте соревнующихся сотрудников в процесс принятия

решений, которые влияют на их работу.

• Регулярно проводите корпоративные праздники и тренинги по Team building для консолидации неформальных отношений в компании между конкурирующими сотрудниками.

• Будьте объективны и справедливы, снижайте уровень конфликтности между конкурирующими сотрудниками.

Потребность в самоутверждении

Стремление к реализации своего Эго, силы своего «Я» — ведущая потребность для одаренных и амбициозных людей в профессиональном и личностном развитии. Они обладают интернальным типом характера, активностью и энергией. Они оптимистичны, имеют высокую позитивную самооценку. Уверены в себе, способны брать на себя ответственность за успехи и неудачи.

Они делают карьеру в форме постановки и достижения целей, которые в настоящий момент слишком высоки и малодоступны. После достижения цели или на подступах к ее реализации они формируют новую, еще более высокую цель и т. п. Их карьера — восхождение по лестнице вверх и вперед.

Сделать в своей жизни нечто важное и значительное, оставить после себя крупный результат, стать сильным, образованным, успешным, богатым и влиятельным — вот цели, которые ставят перед собой такие сотрудники.

Мотиваторы для сотрудников, имеющих потребность в самоутверждении:

• При приеме нового сотрудника в компанию обратите внимание, если в качестве своего ведущего побудительного мотива в работе он называет желание реализоваться как специалист.

• Обратите также внимание, если сотрудник говорит, что главное для него — интересная работа, создающая условия для самовыражения.

• Создавайте условия для творческой, содержательной работы такого сотрудника; помните, что он будет трудиться «спустя рукава», если работа окажется монотонной и рутинной.

• Не сравнивайте между собой самоактуализирующихся сотрудников, каждый из них — индивидуальность.

• Создавайте условия профессионального роста для сотрудника: направляйте на учебные семинары, формулируйте перед ним задачи в зоне ближайшего профессионального развития.

• Поощряйте инициативу такого сотрудника.

• Интересуйтесь его новыми идеями.

• Создавайте условия для самостоятельной работы.

• Демонстрируйте доверие к такому сотруднику, помните, что он сам заинтересован работать высокопрофессионально.

• Осуществляйте над его работой минимальный контроль.

Потребность в достижениях

Есть «люди процесса» и «люди результата». Первые получают удовлетворение от самой работы, вторые всегда стремятся к конкретному результату.

Потребность в достижениях проявляется у вторых и связана с потребностью в самоутверждении за счет получения высокого результата в работе.

Проявление потребности в достижениях на мотивационном уровне зависит от психотипа сотрудника. Интровертированным, «внутренним» людям при получении высокого результата важно почувствовать удовлетворение и сказать себе: *«У меня получилось! Я это сделал!».* Для экстравертированных, «внешних» работников значимо признание успеха со стороны руководства и коллег.

Однако не следует думать, что экстравертов нужно поощрять, а интровертов — нет. Поощрять за успехи нужно всех сотрудников, независимо от психотипа.

Потребность в достижениях относится к числу развиваемых потребностей. Культивирование потребности в достижениях способствует не только профессиональному росту и повышению креативного потенциала сотрудников в отдельности, но и развитию компании в целом.

Стимулируйте у своих сотрудников потребность в достижениях:

• На отчетных собраниях показывайте динамику развития компании, сравнивайте достижения разных лет, рисуйте вектор поступательного движения вперед.

• Итоговое собрание начинайте с озвучивания списка успешных сотрудников и перечисления их достижений.

• Положительно оценивайте работу активных сотрудников, проявляющих инициативу.

• Поощряйте всех, кто берет на себя ответственность при выполнении производственных задач.

• Регулярно проводите для сотрудников своей компании мотивационные тренинги.

• Искренне хвалите.

• Поддерживайте в сотрудниках уверенность в собственных силах, воодушевляйте их на высокие достижения и преодоление трудностей.

• Говорите им: *«Я знаю, ты сможешь решить эту сложную задачу. Я уверен в твоих возможностях».*

• Для формирования уверенности напоминайте таким сотрудникам об их прошлых достижениях

• Ставьте успешного сотрудника, направленного на достижения, в пример молодым работникам.

Потребность в престиже

Если сотрудник стильно одевается, имеет машину модной модели, работает в известной компании, а на его столе — компьютер последней версии, — перед вами тот, для кого важен престиж. Внимание к престижу отражает отношение человека к себе, своей жизни и работе, своему успеху и благосостоянию.

Несмотря на то что потребность в престиже относится к внешней атрибутике жизни, она часто выступает серьезным мотиватором.

На имидж тратится много средств, и это себя оправдывает. По внешним признакам, проявляющимся в одежде, выборе марки машины или компьютера, деловые люди оценивают успешность и надежность компании. В частной жизни они демонстрируют принадлежность к своему кругу.

Мотивация сотрудников, имеющих потребность в престиже:

• Поддерживайте деловую культуру в компании, формулируйте требования к официальному костюму сотрудников, порядку на их рабочих местах.

• Помните, что красивый офис — важный фактор мотивации сотрудников, проявляйте заботу о дизайне рабочих помещений, мебели, офисных цветов.

• Создавайте стильную корпоративную символику, работайте над логотипом, сайтом в Интернете, выдавайте сотрудникам ежедневники, блокноты, ручки, календари и пакеты с корпоративной символикой.

• Стимулируйте честолюбивых сотрудников при помощи имиджевых условий: обновления обстановки их кабинетов, замены марки служебной машины на более престижную, смены поколения рабочего компьютера.

• Выбирайте для корпоративных праздников престижные рестораны и пансионаты.

• Приглашайте на корпоративные праздники модных и известных артистов.

• Один раз в год вывозите успешных сотрудников в престижные пансионаты для семинаров или тренингов.

• Помните, что для успешных сотрудников, имеющих потребность в престиже, мотивирующим станет направление на семинар по деловому этикету и корпоративной культуре.

• Одевайтесь в модные костюмы, следите за своей прической, помните, что оправа ваших очков должна быть современной и модной.

• В неформальной обстановке положительно оценивайте внешний вид сотрудника, имеющего потребность в престиже: скажите несколько хороших слов о его костюме, галстуке, прическе, манере делового поведения.

Потребность в стабильности

Не все сотрудники хотят рисковать, испытывать стрессы, строить успешную карьеру и зарабатывать солидные деньги. Многие хотят одного: спокойствия и стабильности. Они выбирают стабильные компании и готовы работать за небольшую, но регулярно выплачиваемую заработную плату.

Они не всегда удовлетворены условиями работы, однако не предпринимают усилий в поиске новой компании. Они с опаской относятся к любым изменениям и на вопрос: *«Как дела?»* обычно отвечают: *«Нормально! Все как обычно, без особых изменений!»*

По характеру это спокойные люди, которые уважают руководство и не проявляют особых инициатив на работе. Они могут быть медлительными, осторожными и с трудом привыкают к новым условиям. Даже перевод отдела в новое помещение может вызвать у них снижение производительности, пока они не адаптируются к новому маршруту.

Потребность в стабильности может проявлять и руководитель, затягивающий принятие решений из страха перед изменениями.

Мотивация сотрудников, имеющих потребность в стабильности:

• Чаще говорите, что ваша компания — надежная и стабильная.

• Четко и в установленные сроки выплачивайте заработную плату и бонусы.

• Всегда выполняйте свои обещания.

• Не допускайте угрозы немотивированного увольнения или сокращения персонала, не меняйте руководителей среднего звена управления чаще, чем это объективно необходимо. Старайтесь уменьшить «деловую лихорадку» в компании (авралы, стрессы, излишнюю спешку).

• Стремитесь, чтобы в компании было реализовано четкое

планирование работы.

• Проведите семинар по тайм-менеджменту и самоменеджменту.

• Помните, что в компании должны присутствовать корпоративные традиции и ритуалы, которые неукоснительно повторяются и создают чувство уверенности в завтрашнем дне.

• Обязательно помните, что введение необходимых изменений должно предваряться тщательной подготовительной работой: разъяснением необходимости изменений и подтверждением гарантий профессиональной, должностной и экономической безопасности для сотрудников, имеющих потребность в стабильности.

• При введении инноваций всегда говорите также о том, что осталось в компании стабильным и неизменным.

Потребность в новизне

Потребность в новизне противоположна потребности в стабильности и проявляется в желании сотрудников получать новую информацию, новые впечатления, иметь активные контакты с новыми людьми.

В компании должны быть как стабильные сотрудники, так и инноваторы. Первые успешно выполняют одинаковые, повторяющиеся задачи, а вторые с удовольствием внедряют новые программы и технологии. Преобладание в штате стабильных и «революционеров» зависит от этапа развития компании и корпоративных целей.

Так, если организации необходимо удержать достигнутые рубежи, наиболее активная мотивация должна быть направлена на стабильных сотрудников. Если же компании важно вырваться на новый уровень развития, необходимо усиленно мотивировать тех, кто составляет костяк «революционеров».

Мотивация сотрудников, имеющих потребность в новизне:

• Помните, что эти сотрудники приветствуют нововведения в компании и окажут вам поддержку, если вы будете проводить инновации.

• Формулируйте новые задачи.

• Привлекайте сотрудников к «мозговым штурмам» по выработке новых идей в решении производственных проблем.

• Имейте в виду, что такие сотрудники хорошо работают в продажах.

• Направляйте таких сотрудников в частые командировки.

• Создавайте условия для горизонтальной карьеры в компании (освоение новых навыков или новой специальности).

• В качестве поощрения отпускайте таких сотрудников на

обучение. Создавайте условия для того, чтобы они сами выбрали тему семинара. Им свойственна высокая обучаемость, и они искренне любят учиться. Такие слушатели — ценный ресурс в работе преподавателя на тренингах и консалтинговых семинарах. Они проявляют внимание и интерес к новой информации, активны в обучении, позитивно относятся к коррекции и замечаниям тренера.

• Интересуйтесь, что показалось сотрудникам на семинаре интересным.

• Создавайте условия для внедрения новой информации, полученной на семинаре, в работу компании.

• Создавайте условия для получения нового профессионального опыта.

Потребность в творчестве

Решение новых, нестандартных проблем, разработка креативных проектов, рождение новых идей — все эти условия стимулируют сотрудников, имеющих потребность в творчестве. Их привлекает неизведанное, они испытывают прилив энергии, осваивая новое интеллектуальное пространство и расширяя возможности профессии.

Творческий «полет» — истинное наслаждение для таких людей, и им не заменить сладость творчества никакими льготами или бонусами.

Неудивительно, что нередко эти сотрудники отказываются от повышения в должности: выполнение управленческой работы влечет за собой увеличение административных обязанностей, которые будут мешать профессиональному творчеству.

Креативные сотрудники нуждаются в свободном графике, наличии технических средств, возможности получать свежую информацию и работать в команде, которая выполняет творческие задачи.

Такие ребята могут работать в небольшом и совсем не престижном помещении, они не любят официальной одежды, ходят в свитерах и носят серьги в ушах, могут сидеть сутками, спорить, бесконечно курить и пить кофе, но выдают великолепный результат, поражающий воображение самых именитых профессионалов.

Главное для них: *«Чтобы не мешали заниматься интересной работой»*. Следовательно, возможность профессионального творчества — лучшая мотивация для таких сотрудников.

Мотивация сотрудников, испытывающих потребность в творчестве:

• Формулируйте творческие, нестандартные задачи.

• Говорите так: *«Этого еще никто не делал! Мы будем первыми, кто это сделает!»*.

• Создавайте условия для свободного графика работы.

• Не проявляйте директивности и жесткости в управлении.

• Помните, что контроль должен быть минимальным.

• Поощряйте работу в команде.

• Поддерживайте креативного лидера.

• Обеспечивайте его техническими и информационными ресурсами.

• Регулярно прослушивайте креативные проекты на совещаниях.

• Организуйте «мозговые штурмы» по решению креативных задач, контролируйте результаты таких обсуждений, внедряйте наиболее интересные идеи.

• Организуйте на новогоднем корпоративном празднике проявление спонтанного творчества, например песенные выступления наиболее активных сотрудников (выбор песен, запись фонограмм, подарки персоналу с аудио- и видеозаписями выступлений сотрудников).

Потребность в осмысленности работы

Эта потребность имеется не только у сотрудников с высшим образованием, как это может показаться на первый взгляд, но и у простых рабочих.

Осмысленность работы в компании для сотрудников задается руководством и ведущими лидерами. Эффективный руководитель, обладающий харизмой, всегда стремится воодушевить сотрудников на активную, радостную и качественную работу.

Воодушевление энергией хорошей работы, полезной для людей, передается от руководства и лидеров персоналу компании в форме видения, деловой философии или делового кредо. Так, в приведенном выше рассуждении А. де Сент-Экзюпери видением является стремление к бесконечному морскому простору.

Видение стратегического направления деятельности компании должно быть сформулировано с учетом принципов реальности и достижимости. Кроме того, идея, положенная в основу формулировки видения, Должна отражать этапы движения компании к успеху. При достижении одного смысла необходимо вырабатывать новый смысловой ориентир, чтобы азарт движения и развития не иссякал в душе сотрудников.

Обычно видение сформулировано в корпоративном кодексе компании, в понятных для каждого сотрудника словах. Однако чтобы

видение действительно способствовало воодушевлению сотрудников, оно должно проявляться в решениях и поступках руководства и ведущих лидеров компании.

Если они сами испытывают воодушевление и видение идет от их сердца и души, это внутреннее состояние передается персоналу.

Мотивация сотрудников, имеющих потребность в осмысленности работы:

• «Разогревайте» свою управленческую харизму: будьте влиятельным и убедительным.

• Помните, что харизматичный руководитель умеет воодушевить людей своим примером и заразить своей энергией.

• Работайте над видением миссии своей компании, стремитесь, чтобы оно было искренним, затрагивало души и сердца людей.

• Помните, что видение содержит стратегический взгляд на развитие компании, как бы с высоты птичьего полета.

• Видение должно быть осуществимым, нереализуемая мечта не мотивирует людей.

• Людей мотивирует полезность их работы для других.

• Повторяйте формулировку миссии компании на важных совещаниях и конференциях, говорите о видении разными словами, но всегда с искренним энтузиазмом.

• Показывайте своей работой и жизнью, что видение миссии компании для вас — реальный ориентир; стремитесь, чтобы слова не расходились с делом.

• Избегайте формализма; обращаясь к персоналу, будьте искренним, говорите с людьми «своими словами».

• Обращайтесь к ним открыто, с доверием и уверенностью во взаимопонимании.

Потребность в радости и удовольствии

Человек тянется к радости и удовольствию, и не только в жизни, но и на работе. Если в компании созданы условия для работы, приносящей удовольствие, многие сотрудники будут мотивированы трудиться с отдачей и стремлением к высокому результату.

Известный консультант Клаус Кобьелл так описывает эту потребность: *«Я занимаюсь только тем, что доставляет мне удовольствие. Я отвергаю любую работу, которую не смогу сделать хорошо, даже если она займет у меня совсем немного времени. В противном случае неудача гарантирована».*

Счастливы те сотрудники, которые работают в любимой профессии! Эта жизненная удача создает устойчивую внутреннюю мотивацию для человека.

Однако не все смогли найти работу, приносящую им удовольствие. Некоторые вынуждены смириться с обстоятельствами и судьбой. Один считает, что мог бы быть отличным спортивным комментатором, а работает экономистом в банке. Вторая чувствует себя в душе известной пианисткой, а ей приходится трудиться учетчицей на складе. Третья мечтает путешествовать, а сидит в бухгалтерии.

Тем не менее потребность людей в удовольствии необходимо учитывать при мотивации персонала.

Мотивация персонала на получение радости и удовольствия от работы:

• Демонстрируйте в своем управленческом стиле деловой оптимизм; будьте всегда энергичны; помните, что сотрудники всегда смотрят на своего руководителя.

• Чаще улыбайтесь.

• Создавайте эмоциональный комфорт на совещаниях; стремитесь снизить страх и зажатость своих сотрудников.

• Заботьтесь о позитивной атмосфере в компании [82,с.68-98].

2.3. Методы выявления потребностей персонала

Анализ биографических фактов

При приеме нового сотрудника руководитель и кадровый работник знакомятся с его резюме, в котором указаны пол, возраст и образовательный уровень специалиста. Уже на этапе знакомства с резюме кандидата можно прогнозировать наличие у него определенных потребностей и интересов и, следовательно, выстраивать ориентированную на него систему мотиваторов в случае позитивного решения вопроса о приеме на работу.

Возраст как фактор мотивации

Возьмем за основу анализа **три возрастные группы кандидатов** и построим прогноз возможных мотиваторов для каждой из них (30).

Первую группу кандидатов в возрасте от 16-17 до 22-23 лет составляют студенты, практиканты, стажеры в период профессионального обучения в средне-специальном или высшем учебном заведении, а также на рабочем месте.

Вторая группа кандидатов в возрасте от 23-24 до 35 лет — молодые специалисты после окончания учебных заведений, в начале профессиональной карьеры.

Третья группа кандидатов в возрасте от 36 до 60 лет — зрелые и опытные профессионалы.

Можно с уверенностью прогнозировать, что молодой кандидат, возраст которого находится в пределах от 16-17 до 22-23 лет, проявит интерес к усвоению новой информации и получению начального профессионального опыта. Ему будет интересно поработать по решению различных задач и, вероятно, даже в разных подразделениях компании, чтобы иметь возможности для поиска себя в профессии и профессионального самоопределения.

Молодой сотрудник будет мотивирован на работу и стабилизирован в компании, если возможно создать условия обучения его навыкам практической работы.

При приеме кандидата данной возрастной группы его необходимо «прикрепить» к наставнику, который решит **следующие мотивационные задачи.**

• Предоставление профессиональной практической информации.

• Создание условий для профессионального поиска и самоопределения.

• Помощь в формировании практических навыков работы.

• Известно также, что молодой сотрудник заинтересован в активном общении с коллегами своей возрастной группы. Поэтому серьезными мотиваторами для него будут выступать регулярные тренинги по Team building, организуемые в игровой форме с выездами на природу.

В возрастном периоде от 23-24 до 35 лет молодой специалист мотивируется условиями работы, которые будут способствовать его профессиональному самоутверждению и росту. Если в компании присутствует возможность сделать успешную карьеру, как вертикальную, так и горизонтальную, такой сотрудник будет лоялен и стабилен.

Молодой кандидат данной возрастной группы будет заинтересован в повышении квалификации и в дальнейшем профессиональном обучении. Он хорошо понимает, что чем больше он знает и умеет, тем более востребован на рынке труда и тем больше стоит.

Кроме того, для него серьезным мотиватором выступит работа в инновационной команде, разрабатывающей и внедряющей в компании новый, амбициозный проект. Креативная, содержательная деятельность увлечет его и повысит производительность.

Наконец, молодые работники данной возрастной группы заинтересованы в заработке, поскольку именно в этот период своей жизни они женятся или выходят замуж и нуждаются в достижении материальной независимости от родителей.

Итак, мотиваторы для кандидата второй возрастной группы:

- Построение вертикальной или горизонтальной карьеры.
- Повышение профессиональной компетентности.
- Заработная плата.
- Интерес к инновациям, новым методам работы.
- Работа в команде по разработке и внедрению нового, амбициозного проекта.

Кандидат из третьей группы (36-60 лет) заинтересован в получении должностного статуса, соответствующего его квалификации, а также в позитивном отношении к нему со стороны руководства компании. Он, безусловно, оценит серьезный социальный пакет, предлагаемый компанией, особенно если в него будут входить мероприятия по поддержанию здоровья (оплата обедов, медицинская страховка, оплата занятий спортом и фитнесом и др.).

Его привлечет стабильная компания с хорошей атмосферой и отсутствием тяжелых, изматывающих конфликтов. В определенный возрастной период его обрадует возможность передачи накопленного профессионального опыта, т. е. работа коуч-руководителем (или коуч-специалистом).

Следовательно, мотиваторы для этой возрастной группы кандидатов такие:

- Должностной статус.
- Позитивное отношение со стороны руководства.
- Социальный пакет.
- Стабильная работа.
- Работа в позиции наставника.

Пол как фактор мотивации

Считается, что в профессиональной сфере половой фактор не имеет ведущего значения, и тем не менее с некоторой вероятностью можно прогнозировать определенные различия в мотивации мужчин и женщин в компании.

Молодые мужчины и женщины предпочтут работать в гетерогенной команде, преимущественно состоящей из своих сверстников. Таким образом, работа в команде коллег своего возраста будет иметь для них мотивационное значение.

Зрелые мужчины чаще заинтересованы в карьере и заработной плате, женщины — в стабильности, позитивной атмосфере и возможности соблюдать своевременное окончание рабочего дня. Данные факторы также следует иметь в виду при построении мотивационной схемы для работников этой возрастной категории и

половой принадлежности.

Образование как фактор мотивации

Выше мы уже обсуждали, что если на работу в компанию приходит молодой специалист в возрасте до 35 лет, его потребность в постдипломном образовании будет высока.

Кроме того, если в резюме мы увидим, что сотрудник регулярно получал дополнительное образование на профессиональных семинарах и бизнес-тренингах, то скорее всего это человек с индивидуальной потребностью в обучении и повышении своего профессионального уровня. Таких сотрудников становится все больше и больше. Россия приближается к мировым стандартам постдипломного обучения, при которых в США до 90 % персонала проходят регулярные семинары и тренинги, а в Европе — до 60-70 % работающего персонала.

Интервью как метод выявления потребностей сотрудников

Интервью — это беседа руководителя или кадрового работника с конкретным сотрудником (или кандидатом) с целью выявления его интересов и потребностей.

Интервью может быть индивидуальным (с одним сотрудником) и групповым (с группой сотрудников).

Различают формализованное (стандартизованное, структурированное) интервью и неформализованное (свободное) интервью. В первом случае беседа проводится с использованием одинаковых, стандартных вопросов, во втором случае она протекает в свободной форме.

Если выдержаны все необходимые **этапы беседы,** в ходе стандартизованного и свободного интервью можно получить достоверную информацию об интересах и предпочтениях сотрудника (кандидата).

В начале беседы необходимо установить коммуникативный контакт с человеком, с которым проводится интервью. Обычно общение начинается с доброжелательного приветствия и объяснения цели беседы. Важно, чтобы в начале разговора была установлена доверительная атмосфера общения и сотрудник открыто ответил на вопросы.

В случае стандартизованного интервью с сотрудником компании рекомендуется обсуждать такие вопросы:

- Довольны ли вы работой в нашей компании?
- Что вам больше всего нравится в нашей компании?
- Какие условия своей работы вы оценили бы позитивно?

• Как вы планируете свою карьеру?

• Какие перспективы роста были бы для вас привлекательными?

• Какие цели вы определили для себя в следующем году?

• Какие новые проекты и задачи вас привлекают?

• Что бы вам хотелось улучшить?

• Какие условия работы вам не нравятся и почему?

• Какие меры по изменению негативных условий работы вы могли бы предложить?

Подобные вопросы могут быть заданы как при индивидуальном, так и при групповом интервью. В последнем случае обсуждение проводится с сотрудниками подразделения.

В конце интервью необходимо поблагодарить сотрудников за общение. Кроме того, важно обозначить конкретные сроки, в течение которых сотрудник может ждать улучшения мотивационной среды компании (подразделения).

Для фиксации получаемой информации в ходе интервью необходимо вести запись беседы в записной книжке. В случае искренней и действительно доверительной атмосферы общения можно записывать разговор на диктофон.

Интервью — эффективный и достаточно простой метод сбора информации об интересах и потребностях сотрудников, применяемый с целью разработки системы мотивации. Однако он требует затрат времени и усилий, поэтому в практической работе с персоналом используется не часто.

Типичные ошибки при проведении интервью:

1. Метод интервью не будет эффективным и не даст достоверной информации при выявлении значимых мотиваторов, если интервьюер поспешил, засуетился и не поздоровался с сотрудником. Отсутствие приветствия — это нарушение коммуникативного контакта в самом начале беседы. Кроме того, если интервьюер сам проявляет закрытость и недоверие, опрашиваемый сотрудник также будет закрыт и не даст откровенных ответов.

2. Важно также правильно сформулировать цели интервью для сотрудника. Они должны быть привлекательными именно для него и содержать обещание улучшения системы мотивации в компании. Разумеется, данное обещание необходимо выполнять!

3. Не стоит формулировать цели интервью такими словами: «Отдел персонала проводит интервью сотрудников нашей компании. Нам это нужно для составления годового отчета руководству».

4. Правильной будет формулировка цели интервью,

способствующая проявлению открытости и доверия со стороны сотрудника: «Отдел персонала проводит интервью сотрудников нашей компании. Результаты всех собеседований будут обработаны и положены в основу системы мотивации персонала. Ваши интересы обязательно будут отражены в рекомендациях, которые мы предложим руководству по разработке эффективной системы мотивации. Руководство заинтересовано в стабилизации и удержании ценных сотрудников компании».

Проведение анкетирования с целью выявления мотивационного профиля сотрудников

Анкетирование — это опрос сотрудников при помощи специального бланка-анкеты, на котором сформулированы вопросы по выявлению их интересов и потребностей.

Оно может быть **сплошным** (опрашиваются все сотрудники компании) или **выборочным** (опрашивается одно подразделение или определенная категория сотрудников).

Анкетирование может быть **именным,** когда каждый отвечающий вписывает в анкету свое имя, и **анонимным,** когда сотрудник отвечает на поставленные вопросы, но своего имени не указывает.

Объем анкеты имеет большое значение для работающих и, конечно же, занятых людей. Если в анкете мало вопросов, можно получить фрагментированный материал. Но не стоит увлекаться объемными анкетами. Если вопросов в анкете окажется слишком много, люди будут испытывать трудности при ответах в связи с нехваткой времени и необходимостью спешить. Оптимальный формат анкеты — от 5-7 до 10-12 вопросов.

Анкета, как правило, состоит из нескольких разделов. Первый из них содержит обращение к сотруднику (респонденту), объяснение цели анкетирования и краткое описание того, как отвечать на вопросы. Второй раздел состоит из вопросов, третий — содержит благодарность за ответы. Если анкета именная, то в конце ее есть графа, в которой сотрудник фиксирует информацию о себе («паспортичка»).

В хорошей анкете, как правило, представлены разные типы вопросов, закрытых или открытых.

Приведем пример **закрытого вопроса,** в котором представлены несколько альтернатив ответов. Сотрудник может выбрать тот из них, который соответствует его мнению.

Подчеркните, какие условия труда наиболее значимы для вас?

- Самостоятельность в работе.
- Стабильная работа без угрозы увольнения.

• Возможность повышать профессиональный опыт.

• Работа в подчинении авторитетного руководителя.

• Справедливая оценка работы.

• Возможность видеть результаты своего труда.

• Перспектива карьерного роста и возможность стать руководителем.

• Достаточная информация о том, что происходит в компании, участие в решении актуальных проблем компании.

• Решение амбициозных задач и возможность проявить свои конкурентные преимущества.

Закрытые вопросы могут содержать не только варианты ответов, но и перечисление разных оценок относительно поставленного вопроса. Для выявления при обработке результатов анкетирования преобладания тех или иных мотиваторов желательно, чтобы число вариантов предлагаемых ответов было нечетным.

Руководство компании решило проводить корпоративные праздники только для сотрудников, без приглашения членов их семей. Выразите свое мнение по этому вопросу (подчеркните)

• Совершенно согласен.

• Согласен.

• Согласен, но не совсем.

• Не согласен.

• Совершенно не согласен.

При закрытом вопросе могут быть другие варианты ответов.

4. Согласны ли вы, что система мотивации, существующая в нашей компании, является эффективной? Подчеркните нужный ответ.

• Да.

• Скорее, да.

• Не знаю.

• Скорее, нет.

• Нет.

В анкете могут быть также **открытые вопросы,** не имеющие заранее приготовленных ответов, на которые сотрудник может отвечать в свободной форме. В этом случае после вопроса дается несколько свободных линеек, чтобы респондент мог вписать свой ответ.

7. Напишите, какие другие условия работы являются для вас важными:

Вопросы в анкете могут быть **полузакрытыми** или

комбинированными.

Подчеркните, какие условия работы для вас являются наиболее важными?

• Заработная плата.
• Режим работы.
• Отношение со стороны руководства.
• Продолжительность и удобство дороги на работу.
• Перспектива роста и построения карьеры.
• Получение профессионального опыта.
• Организация профессионального обучения.

Если здесь не названы важные для вас условия, напишите.

Кроме того, в анкете могут быть **прямые вопросы.**

10. Знаете ли вы, что в отделе персонала можно получить исчерпывающую информацию по системе мотиваторов, существующих в нашей компании?

11. Что вы думаете о планируемом выезде в пансионат всем отделом в следующие выходные?

12. Выскажите ваше мнение по поводу корпоративного праздника, проведенного на прошлой неделе?

13. Удовлетворены ли вы своей работой в отделе продаж?

14. Считаете ли вы, что некоторые факторы мотивации, принятые в нашей компании, нуждаются в изменении или доработке?

В некоторых случаях, когда задаются сложные, щепетильные вопросы, они могут быть сформулированы в осторожной, зондирующей или **косвенной форме.**

15. Некоторые люди считают, что система мотивации, принятая в нашей компании, нуждается в улучшении. А как думаете вы?

16. Иногда сотрудники высказывают недовольство существующей организацией труда в нашей компании. Что вы думаете по этому поводу?

Как проводить анкетирование? Казалось бы, нет ничего проще: раздать анкеты сотрудникам, а потом собрать их. Но это не так. В проведении анкетирования есть обязательные правила, которые необходимо знать.

Во-первых, проявление открытости и доверия сотрудников при анкетировании зависит от того, как представил цели опроса анкетер. Так же как в случае интервью, неправильно говорить о целях, которые важны непосредственно для отдела персонала.

Например, неправильно так формулировать цели

анкетирования: «Здравствуйте! Сегодня я выдам вам анкеты. Вы должны их заполнить и отдать мне. Это обычное анкетирование, которое, как вы знаете, регулярно проводится в нашей компании».

В такой формулировке цели анкетирования содержатся две ошибки: здесь нет условий для мотивации сотрудников открыто отвечать на вопросы анкеты и отсутствует указание на то, какие позитивные улучшения ожидаются в их работе после анализа результатов анкетирования.

Необходимо правильно формулировать цели анкетирования: *«Здравствуйте! Мы проводим анкетирование во всех ведущих подразделениях нашей компании. Анализ результатов опроса будет положен в основу оптимизации (улучшения) системы мотивации в нашей компании.*

На совещании руководитель компании обязательно выступит с докладом по результатам анкетирования и своими предложениями. Кроме того, вы можете получить информацию по анализу результатов анкетирования на нашем корпоративном сайте (в корпоративной газете»).

Во-вторых, нежелательно отдавать анкеты сотрудникам для заполнения их дома. Чтобы получить максимально возможное число возвращенных анкет, желательно собрать их через 15-30 минут после раздачи, тогда будет обеспечен полный и оперативный сбор всех выданных анкет. Если анкеты выдаются сотрудникам на дом, их возврат может быть очень низким, в некоторых случаях возвращаются лишь 10-15 % от всего числа выданных анкет.

Рекомендуется также, чтобы каждый сотрудник заполнил анкету в присутствии анкетера. Если же анкетер выдал в подразделении (отделе, цехе) анкеты, с тем чтобы забрать их через полчаса-час, он может получить не индивидуальные, а общие ответы, которые люди договорились сформулировать после группового обсуждения.

Замечено также, что если анкеты выдаются на дом, либо их заполняют всей семьей сотрудника, либо он поручает заполнить анкету супруге (супругу) или ребенку. Естественно, в этих двух случаях результаты анализа анкетирования будут неинформативными.

Анализ результатов анкетирования обычно проводится в процентном выражении.

Анализ результатов проведенного анкетирования показал, что 40 % опрошенных считают, что.... 15 % выразили мнение, что...

Итак, преимущество анкетирования по сравнению с методом

интервью заключается в оперативном сборе большого массива информации по выявлению мнений и позиций всех сотрудников или определенной группы относительно существующей или разрабатываемой системы мотивации.

В качестве недостатка анкетирования можно выделить тот факт, что при помощи этого метода удается собрать лишь поверхностную информацию о существующей или желаемой системе мотивации персонала.

Поэтому, если в компании существует отдел персонала и у его работников есть время и силы для получения действительно достоверной информации о мнениях сотрудников, анкетирование рекомендуется применять вместе с такими методами, как интервью и тестирование .

3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

3.1. Поведение человека в организации и типы сотрудников

Организация — это группа людей, ведущих себя определенным образом. Эти люди не инструменты и не машины. У них есть чувства, надежды, опасения. Они ощущают недомогание, голод, гнев, безысходность, счастье, грусть. Поведение людей обусловливается целым рядом воздействий, которые восходят к моменту их рождения. Поведение людей в организации есть результирующая всех этих воздействий.

В каждый момент человек может совершать лишь ограниченное количество определенных действий. Однако выбор действий, которые могли бы быть совершены в данный момент, почти неограничен. Чтобы объяснить поведение человека, мы должны понять, почему он совершает именно то действие, которое совершает, притом определенным образом, а не какое-либо иное действие и другим способом.

Многие факторы воздействуют на поведение. Некоторые из воздействий осознаются, многие не осознаются; некоторые рациональны, а некоторые иррациональны; одни согласуются с целью организации, а другие нет.

Для объяснения поведения в организации важно выявить предпосылки, на основе которых служащие ведут себя определенным образом, т. е. те критерии или ориентиры, которые служащие используют для сведения множества возможностей к единственно реальному действию.

Изучение предпосылок, лежащих в основе любого управленческого выбора, покажет, что их составляют два вида элементов: **ценностные** и **практические.** Условно говоря, различие между ценностными и практическими элементами соответствует различию между целями и средствами.

Прежде чем индивидуум сможет рационально выбрать одно из нескольких направлений действия, он должен спросить самого себя: *«В чем моя цель?» и «Какое из направлений лучше соответствует этой цели?».* Оправдание любого выбора зависит, во-первых, от целей, которых нужно достичь, и, во-вторых, от обоснованности конкретного образа действий, избранного для реализации этих целей.

Существуют определенные типы ценностных предпосылок, которые будут то и дело встречаться в организационных решениях. Возможно самыми важными из них являются: 1 — цели организации;

2 — критерий эффективности; 3 — правила «честной игры»; 4 — индивидуальные ценностные установки человека, принимающего решение.

Основное мерило правильности любого предложенного образа действий — будет ли он способствовать достижению целей организации? При определении цели обычно затрагиваются вопросы, связанные не только с тем, какие ценности должна преследовать деятельность организации, но также и с тем, какие группы людей ей придется обслуживать, какой уровень или какое качество обслуживания предстоит обеспечить.

Цель организации играет жизненно важную роль для ее выживания и длительного существования. Организация получит поддержку от групп, которые одобряют её цель; она подвергнется нападкам тех, кто отвергает эту цель. Определенные группы могут попытаться «захватить» организацию и подчинить ее деятельность своим собственным целям.

Второй ценностной предпосылкой, учитываемой в большинстве административных решений, служит критерий эффективности. Он может быть определен так: если два образа действий принесут одинаковые результаты применительно к цели организации, предпочесть следует тот, который предполагает наименьшие издержки, или иначе — если два образа действий предполагают одинаковые издержки, предпочесть следует тот, который даст наивысшие результаты.

Третий комплекс ценностных предпосылок, имеющий особенно важное значение, когда ведомство регулирует действия частных лиц, представлен правилами «честной игры». При отборе методов регулирования следует принимать во внимание не только их эффективность с точки зрения принуждения, но также и то, должным ли образом они обеспечивают права личности и собственности. Но индивидуальные ценности самого служащего также участвуют в принятии решений.

Служащие постоянно — осознанно или неосознанно — оценивают принятые решения с точки зрения своих индивидуальных целей: возможные повышения оплаты труда или должностные перемещения, отношения с руководителями и подчиненными, статус в организации, физические удобства и т.п.

Выживание и успех любой организации зависят от ее умения добиваться от служащих и других ее членов поведения, в достаточной степени соответствующего ее ценностям. Индивидуальные ценности создают помехи деятельности организации тогда, когда они

порождают поведение, вступающее в конфликт с требованиями, вытекающими из ценностей организации.

Организация стимулирует или поощряет поведение, которое способствует воплощению ценностей организации, и наказывает поведение, которое вступает в конфликт с этими ценностями. Стимулы — это своего рода призыв, который организация обращает к индивидуальным ценностям служащего, побуждая его учитывать ценности организации при принятии своих решений.

Такими стимулами являются:

1. Материальные побудители — ценности или товары.
2. Возможности для отличия, получения наград, завоевания престижа и личного влияния.
3. Желаемые физические условия работы, например, чистота, спокойная обстановка или отдельный кабинет.
4. Гордость за свое мастерство, возможность помочь семье или другим людям, патриотизм.
5. Личный комфорт и удовлетворенность отношениями с коллегами по организации.
6. Соответствие привычным образу действий и взглядам, т. е. знание привычек и стереотипов поведения, принятых в организации, и согласие с ними.
7. Чувство сопричастности к большим и важным событиям.

Для человека важны следующие ценности: уважение коллег; творческое удовлетворение; большая самостоятельность в распоряжении своими делами; посвященность в дела организации; полная реализация своих способностей; желание испытывать согласие с самим собой, согласие в своем внутреннем мире и иметь гармоничные отношения с внешним миром.

Новый служащий— это не чистый лист бумаги, на котором организация может писать все, что пожелает. Обычно он являет собой полностью сложившуюся личность, крепко связанную господствующими общественными нормами, обладающую своими индивидуальными чертами, входящую в некоторое количество внешних социальных групп а обученную конкретным профессиональным навыкам.

Существуют определенные пределы способности организации направлять его поведение или воздействовать на него. По этой причине одно из самых важных воздействий, которые организация может использовать, состоит в ее свободе при отборе служащих; необходимо выбирать служащих, которые лучше подходят для кооперации при выполнении задач организации в силу тех черт,

которые они принесут с собой в организацию.

То, что служащий делает, и те решения, которые он принимает, в значительной мере определяются типом личности, структурой характера и взглядами, заложенными в него до того, как он пришел в организацию. Но если бы это было все, что можно сказать о человеческом поведении, то нам не нужны были бы специальные книги об управлении.

Если бы эти воздействия извне полностью определяли поведение, то люди вели бы себя в организациях точно так же, как они ведут себя в любых других местах.

Однако на самом деле индивидуумы, поставленные в организационные ситуации (т. е. принятые на работу), обязательно ведут себя иначе, чем если бы они находились вне организации. Организационная система сама по себе начинает оказывать на них сильное воздействие, которое изменяет и переориентирует тенденции их поведения.

В той степени, в какой участие человека в организации оказывает на него психологическое воздействие, мы обнаруживаем, что его поведение начинает приобретать следующие характерные черты.

Ценностные предпосылки (цели, задачи), на которых служащий основывает свои решения, как правило, представляют собой цели организации или ее подразделения, в котором он работает. Например, лесничий действует, ориентируясь не на тушение пожаров вообще, а на тушение пожаров на своем конкретном участке.

Следовательно, поведение в организации характеризуется дроблением полной задачи организации на частичные задачи, которые выступают в качестве целей для конкретных служащих или групп служащих.

Служащий склонен воспринимать воздействие, которое «на законных основаниях» оказывают на него другие члены организации. Это общение может принимать форму приказов, передачи информации и советов, обучения. В очень значительной степени эти разнообразные формы общения могут быть намеренно организованы в определенную систему, позволяющую ввести служащего внутрь сформированной среды воздействия организации.

Примером таких запрограммированных воздействий могут быть официальная субординация, разработка форм отчетов и инструкций по их подготовке, официальное учреждение должности «консультантов» и направление служащих для участия в официально утвержденных программах обучения. По этой причине выявление и

использование таких каналов воздействия всегда было одной из главных задач организационного планирования.

У служащего, как правило, формируются устойчивые ожидания относительно его отношений с другими людьми и того, как они поведут себя в конкретных обстоятельствах. Служащий склонен занимать вовсе не пассивную, а активную позицию по отношению к осуществлению целей организации. Он не просто признает цели организации, решая те вопросы, которые перед ним ставят, или исполняет получаемые распоряжения, но в большей или меньшей степени проявляет инициативу, пытаясь самостоятельно отыскать способы осуществления этих целей.

Если же организации приходится направлять своих сотрудников на каждом шагу, если они останавливаются и ждут новых решений всякий раз, когда закончено выполнение какого-либо дела, если они посвящают работе лишь незначительную часть своих мыслей и каждодневных спонтанных усилий, то тогда основная масса организационной энергии растрачивается впустую и уходит на преодоление их инерции.

В организации энергия, обеспечивающая выполнение ее задач, должна исходить из самопроизвольного вклада служащих, активно работающих ради целей организации. Попытки руководителей организации снабдить ее энергией были бы столь же эффективны, как если бы водитель вышел из автомобиля и толкай его вперед вместо того, чтобы завести двигатель.

Желание сотрудников поистине активно участвовать в осуществлении целей организации и отдать ей всю свою энергию — вот что обычно понимают под высоким моральным духом.

Поощрение и наказание — важные и очевидные средства воздействия. Угроза увольнения, обещание увеличить оплату или повысить в должности, похвала или выговор — типичные примеры поощрений и наказаний. Менее очевидны, но не менее важны чувства удовлетворенности и неудовлетворенности от пребывания в обществе других членов организации. В частности, большинство людей восприимчиво к одобрению или неодобрению людей, с которыми они самым тесным образом контактирует.

Разделение труда в организации и наделение индивидуумов и групп индивидуумов конкретными обязанностями ставят определенных служащих перед необходимостью тесного общения и взаимодействия с другими служащими. Подобные контакты и связи создают плодородную почву для возникновения внеслужебных отношений и проявления лояльности в группе. Взгляды служащего на

цели организации и на власть, осуществляемую по отношению к нему, очень сильно зависят от взглядов людей, которые работают вместе с ним.

Под формальной организацией понимается модель поведения и отношений, которая намеренно и на законных основаниях планируется для членов организации. Законно назначенный управляющий в свою очередь утверждает более детализированные структурные планы своей организация и назначает основных подчиненных на официальные властные должности в ней.

Почти всегда реальные стереотипы (модели) поведения и отношений членов организации слегка или весьма далеко отходят от формального плана организации.

Действительная модель может отличаться от формального плана по двум причинам:

1. Формальный план может быть неполным, он может вообще не включать в себя модели поведения в том виде, как они развиваются.

2. Некоторые компоненты действительной модели поведения могут находится в противоречии с планом.

Под неформальной организацией понимается полная модель реального поведения — действительный образ действий членов организации — насколько это реальное поведение не совпадает с формальным планом. Формальный план не только всегда дополняется неформально развивающимися моделями поведения, но, кроме того, реальная модель почти всегда хотя бы отчасти ему противоречит.

Отказ подчиниться законным приказам — как явный отказ, так и отказ со ссылкой на «непонимание» намерений — это распространенное явление почти в каждой организации. Столь же распространены попытки осуществлять властные полномочия сверх тех, что получены на законных основаниях.

В экстремальных случаях мы можем обнаружить, что внутри организации существуют группировки, пытающиеся перехватить власть у тех, кто ею формально наделен, и использовать эту власть либо для изменения целей организации, либо для содействия членам группировки.

Среда, в которой служащий оказывается, придя в организацию, есть сочетание тесно переплетенных формальных и неформальных воздействий.

Положение служащих в организации меняет поведение индивидуума, поскольку одни практические и ценностные предпосылки, лежащие в основе его выбора и его решения, сменяются

на другие. В результате своего прихода в организацию он работает во имя иных целей и руководствуется иными представлениями о том, как достичь этих целей, чем если бы он находился в какой-то другой среде.

Но служащий как индивидуум никоим образом не марионетка в руках организации. Его поведение управляется и управляемо только в довольно узких пределах. Широкий комплекс воздействий в прошлом и настоящем, коренящихся вне организации и особенно вне ее формальных планов, играет свою важную роль в определении реального поведения.

Выбор, который индивидуум совершит в той или иной ситуации, складывается; из:

— его навыков, знаний, характера и особенностей личности в том виде, в каком они были сформированы всем предшествующим жизненным опытом;

— из конкретных воздействий, которым он подвергается в момент принятия решения. В большинстве случаев первое более важно для определения его поведения, чем второе.

Общественные нормы — это устоявшиеся стереотипы поведения, которые прививаются всем членам общества посредством одобрения или неодобрения со стороны сограждан.

Значительная часть воспитания каждого ребенка состоит в привитии ему норм того общественного строя, к которому он принадлежит по рождению. К моменту, когда он становится взрослым, основные нормы поведения — собственная манера одеваться, есть, приветствовать незнакомых людей или друзей — оказываются для него столь привычными, что выглядят врожденными. Но в текущий момент жизни на него воздействуют разнообразные факторы.

Например, служащий может быть счастлив или несчастлив в браке. Он постоянно испытывает на себе те или иные внешние воздействия и параллельно на него оказывает влияние организация.

Самые важные воздействия, которые организация может оказывать на своих служащих, это долговременные, совокупные воздействия, которые, постоянно «впитываясь», становятся частью взглядов и личности служащих.

Целесообразно отделять навыки и знания, позволяющие служащим справляться со множеством разнообразных ситуаций, от информации о текущих ситуациях, которая нужна для того, чтобы применить эти базовые навыки к конретным насущным проблемам.

К числу факторов, которые воздействуют на поведение

служащих, относятся знания и информация о том, что делают или будут делать другие члены организации.

Воздействия на служащего через формальные каналы организации. Можно привести в качестве примеров формальных воздействий наделение служащего конкретными обязанностями или поручениями, прямые приказы, программы обучения, статистические отчеты и т.п.

Воздействия на служащего через неформальную социальную структуру, которая существует в организации. Между членами конкретной организации возникают дружеские отношения. Некоторые служащие регулярно вместе ходят обедать. Возникают устойчивые привязанности, проявляются соперничество и ревность. Все это может оказывать мощное воздействие на решение и поведение человека в разных ситуациях, например во время служебного заседания, посвященного возможной реорганизации.

Для того, чтобы понять, что происходит в головах участников заседания и почему они занимают те или иные конкретные позиции, следует обратить внимание также и на их индивидуальные ценности, по большей части не высказываемые и частично неосознанные. Еще глубже в подсознании будут скрыты мотивации, основанные на чувствах удовлетворенности или неудовлетворенности, возникающих в ходе самого заседания.

Чем более точно «взвешены» выгоды и недостатки предложения о реорганизации применительно к ценностям организации, чем точнее просчитана личная выгода, тем более вероятно, что именно эти частично подсознательные и неосознаваемые личные мотивации в значительной степени определяет позиции участников заседания. Итог заседания порой ощутимо зависит от личной удовлетворенности или неудовлетворенности, возникших в ходе самого заседания.

Рассмотрим «симптомы» проявления личности — то каким образом она проявляется в административном поведении: объективность индивидуума, его склонность к доминированию, честолюбие, импульсивность и социальность.

Под объективностью понимается степень, до которой поведение управляется требованиями реальной ситуации, а не желанием индивидуума выразить себя.

Когда начальник проявляет свои чувства тем, что «орет» на сотрудника, такое поведение правильнее понимать как выражение психологических потребностей этого начальника, чем как разумный метод улучшения результатов работы сотрудника. «Объективный» человек — это человек, способный подходить к ситуациям

рационально потому, что он относительно свободен от невротических и психопатических побуждений.

Неадаптивное или необъективное поведение часто является результатом фрустрации. Человеческие существа реагируют совершенно по-разному на необходимость выбора между двумя очень неприятными возможностями и на необходимость выбора между двумя желаемыми целями, либо на необходимость выбора, когда желательные или нежелательные последствия должны быть соизмерены друг с другом.

Люди, находящиеся в состоянии фрустрации из-за того, что столкнулись с препятствием или дилеммой, могут реагировать любым из нескольких иррациональных способов. Они могут стать агрессивными вплоть до физического насилия. Они могут опуститься до инфантильной реакции. (Все эти реакции не способствуют активной сопричастности к делам организации.) Они могут упрямо держаться привычного образа действий, отказываясь воспринимать предлагаемые им изменения, даже самые разумные. Наконец, они могут «опустить руки» потеряв все признаки инициативности и присутствия духа.

Под склонностью к доминированию понимается стремление брать на себя инициативу в межличностных отношениях или устанавливать контроль над ними. Склонность к доминированию может варьировать в зависимости от ситуации, равно как и в зависимости от свойств человека.

Администратор может быть склонен к доминированию в своих отношениях с подчиненными, но покорен в присутствии вышестоящих руководителей. Крайние проявления доминирования или покорности служат обычно показателями фрустрации или других служебных личностных патологий.

Честолюбивый человек постоянно озабочен своим статусом и продвижением в организации. В своем реальном поведении он может быть или не быть склонным к доминированию, но он крайне чувствителен к изменениям ранга, жалованья или других признаков своего статуса.

Люди также существенно отличаются друг от друга по степени импульсивности и твердости характера, т. е. склонности быстро приходить к решениям и твердо стоять на однажды принятых решениях. Склонность всячески оттягивать принятие необходимого, но неприятного решения присуща почти всем администраторам.

Под социальностью понимается восприимчивость индивидуума к взглядам и желаниям тех, с кем он непосредственно

общается. Эта восприимчивость является одним из главных средств приспособления к групповым нормам.

Синонимом социальности в том значении, в каком этот термин употреблен здесь, была бы «склонность к приспособлению», или «конформизм». На служащих с низкой степенью социальности стимулы, обращенные к человеку как к отдельному индивидууму, действуют вполне эффективно. Такие служащие могут усердно работать, чтобы добиться премии или обеспечить себе быстрое продвижение, даже сталкиваясь с неодобрением коллег.

Для служащих с высокой степенью социальности такие стимулы скорее всего окажутся сравнительно неэффективными, пока они не будут обращены ко всей рабочей группе в целом. Для таких служащих их сродство с рабочей средой или разделяемое всей группой чувство важности работы и необходимости ее сделать могут оказаться ключевым фактором мотивации.

Типы сотрудников

Чтобы не совершить ошибки, полезно знать, какой тип характера человека, с которым вы знакомитесь или работаете. Быстро и точно определив психологический тип партнера, вы уже не рискуете нечаянно обидеть его, а поняв, что он ненадежен, успеете принять меры и остережетесь говорить лишнее.

Ломака. Таким людям, прежде чем принять какое-либо решение, нужно, чтобы их долго обхаживали. При первой встрече ни в коем случае не требуйте от них ответить еда» или «нет» на конкретное предложение. С такими людьми лучше встретиться несколько раз, чтобы между встречами проходило некоторое время, нежели пытаться вытянуть ответ сразу.

Любитель решать все с ходу. В противоположность Ломаке человек этой категории должен непременно принять решение к концу встречи. Если вы намерены и дальше иметь с ним дело, а от окончательного решения сейчас хотели бы уклониться, сделайте какой-то конкретный шаг, например, скажите: «Я позвоню в понедельник». Чтобы закрыть вопрос так или иначе, ваш партнер может вынудить вас ответить «да» или «нет», просто чтобы покончить с данной темой. Пусть прозвучит и то, что вы смотрите на дело иначе: «Давайте все-таки не будем ставить сейчас последнюю точку, отложим это еще на пару дней (недель)».

Разведчик. Это тот, кто, прикрываясь вниманием и заботой о вас, выуживает какие-то сведения, а сам ничего взамен не сообщает, а если и выдает какую-то информацию, она часто оказывается ложной или к делу не относящейся. Факты и мнения, которыми вы с

ним делились, он способен использовать против вас как в вашей фирме, так и в конкурирующей. Остерегайтесь каждого, кто задает слишком много вопросов. Если вы поняли, что не стоит отвечать слишком подробно, просто смените тему разговора

Наставник. В противоположность Разведчику, Наставник действительно заботится об успехах ближнего, часто даже в ущерб себе. Если вам удастся распознать и приметить подобного человека в какой-либо деловой ситуации, вы можете извлечь большую пользу для себя, потому что Наставник сведет вас с другими людьми, которые также сумеют помочь вам в данном предприятии. Как же опознать Наставника? Первый признак — слова «а вот я вас научу» или «я вам подскажу», или то, что человек использует ради вас свои связи, приговаривая что-то вроде: «Давайте-ка я вас отведу к такому-то».

Хвастун. Вам придется терпеливо выслушивать рассказы обо всех победах и достижениях Хвастуна на личном фронте и профессиональном поприще. Лучше всего дать Хвастуну нахвастаться вволю. А когда он иссякнет, перейдите к делу, которым предстоит заниматься. Чтобы поднять заниженную самооценку Хвастуна, расточайте ему похвалы на протяжении всей встречи, но пусть это не выглядит нарочито.

Рассказчик. Ему непременно нужно сообщить вам все мельчайшие подробности того, что произошло с ним накануне. Можно просто усесться поудобнее и насладиться повествованием Рассказчика. Проявляйте сочувствие, поддержку, не осуждайте его, однако не теряйте бдительности: ведь в беседе с другими Рассказчик может изложить какие-то личные или служебные подробности из вашей жизни.

Предназначение и привязанность Ударников — это работа, так что вам, вероятно, придется услышать, что они «работают как проклятые». Отнеситесь к этому сочувственно и выразите восхищение их преданностью делу. Только не пытайтесь доискаться причин такого одностороннего взгляда на жизнь, ибо для тех, кто страшится общения с людьми и свободного времени, труд представляет собой срытую форму зашиты.

Человек, вынашивающий скрытые планы. Человек такого типа приглашает вас на деловое свидание под каким-нибудь предлогом. И только если вы будете проницательным и внимательным слушателем, вы в какой-то момент догадаетесь, что истинная причина встречи была совсем иной. Например, кто-то из сослуживцев зовет вас отобедать и заодно обсудить отчет, над которым вы работаете.

И только когда обед уже в разгаре, вы вдруг понимаете, что этот скрытый аферист хочет прозондировать почву: дадите ли вы ему рекомендацию, если он замолвит за вас словечко одному своему знакомому агенту по поиску руководящих кадров? Когда встречаетесь с подобным типом, важно уметь переключать разговор с подспудной темы на «заявленный» вопрос повестки дня и на протяжении остатка разговора внимательно следить, чтобы мотив встречи не изменился.

Доморощенный Психолог. Этому надо непрерывно анализировать все, что вы ни скажете или ни сделаете. Не подумайте, что это касается вас одного. Тем не менее такому человеку нужно подтверждение его домыслов, поэтому подыграйте Доморощенному Психологу, сказав что-нибудь в таком духе: «До чего вы проницательны!» или «Как тонко вы смотрите на вещи! Да из вас бы вышел настоящий психолог!».

Везунчик. Это человек, который уже достиг чего-то такого, чего пока не удалось другому участнику (или участникам) встречи и теперь испытывает потребность всем поведать эту историю, не спрашивая, хотят другие это слушать или нет. Люди, пересказывающие историю своего взлета, хотят во что бы то ни стало поделиться и научить других, поэтому вы должны спокойно сидеть и, возможно, даже почерпнуть что-то полезное.

Нытик. Независимо от того, как идут его дела, он всегда живет своими и чужими неприятностями. Если общаясь с подобным субъектом, будете выглядеть излишне бодрым и довольным, это может привести его в настоящую ярость, поэтому терпеливо слушайте и соглашайтесь, что в жизни порой приходится бороться; при этом вовсе не требуется выглядеть столь же побитым и загнанным, как ваш собеседник.

Озабоченный. С ним надо быть особо осторожным. Избегайте сказать что-нибудь такое, что он может превратно истолковать как подтверждение своих фантазий. Для встречи оденьтесь строго, ни в коем случае ничего вызывающего. Точно также старайтесь не употреблять каких бы то ни было выражений с сексуальным подтекстом, слов и фраз, связанных с половой сферой, и намеков на какие-то личные моменты, иначе ваш собеседник решит, что вы одобряете его манеру поведения. Придя на встречу с вами, он уже готов говорить на излюбленную тему. А ваша обязанность исключить эту тему из повестки дня. Нейтрализуйте ситуацию и не отвлекайтесь от рабочих вопросов.

Манипулятор. Внимательно следите за этим человеком. Ему надо во что бы то ни стало владеть ситуацией: он способен навязать

свою волю во всем, пытается манипулировать любой фразой, любой ситуацией. Сохраняйте спокойный и приветливый тон, ведь вы проникли в его немудреную тактику.

Человек не рождается Манипулятором. Он развивает способность манипулировать другими людьми с тем, чтобы избегать неприятностей и добиваться желаемого, причем развивает он эту способность бессознательно.

Сокрытие своих истинных эмоций — таков удел Манипулятора. Основную свою задачу Манипулятор видит в том, чтобы производить некоторое «должное впечатление».

Например, реакция Манипулятора, которому не удалось продвинуться по службе или получить прибавку к жалованью, столь милую его сердцу. Придя домой, он умудряется переложить половину вины на своего давно умершего родителя, который его тиранил, на свою жену, которая плохо приготовила ему завтрак именно в то утро, или на кого-либо еще.

Он может напиться или заболеть, обернуться подобострастным приставалой, стать мрачным, продолжить пассивную забастовку против себя, человечества, своего глупого шефа. Он даже может хлопнуть дверью и, выйдя из игры, оставить другу свое место. Наряду с потребностью управлять Манипулятор испытывает потребность в руководстве свыше.

Манипуляция не является необходимым отношением к жизни и не приносит никакой действительной пользы. Слишком часто Манипулятор использует психологические концепции в качестве рациональных объяснений для своего неблагополучного поведения, оправдывая свои текущие несчастья ссылками на прошлый опыт и прошлые неудачи.

Манипулятор — это личность, вставшая на путь самоуничтожения, которая использует или контролирует себя и других людей в качестве «вещей». Поскольку же такой Манипулятор в какой-то мере живет в каждом из нас, давайте посмотрим, не можем ли мы его выделить более отчетливо.

Имеется несколько основных типов Манипулятора.

1. *Диктатор.* Преувеличивает свою силу. Он доминирует, приказывает, цитирует авторитеты и делает все, чтобы управлять своими жертвами. Разновидность Диктатора: *Настоятельница, Настоятель (Игумен), Начальник, Босс, младшие Боссы.*

2. Тряпка (слабак) — обычно жертва Диктатора, полярная противоположность. Тряпка развивает большое мастерство во взаимодействии с Диктатором. Он преувеличивает свою

чувствительность, он забывает, не слышит, пассивно молчит. Разновидность Тряпки: *Мнительный, Глупый, «Хамелеон», Конформист, Стеснительный, Уступающий.*

3. *Вычислитель* преувеличивает свой контроль. Он обманывает, увеличивает, лжет, старается перехитрить и проверить других людей. Вариации Вычислителя: *Делец, Аферист, Игрок, Создатель рекламы, Шантажист, Рассчитывающий все наперед.*

4. *Прилипала.* Является полярной противоположностью Вычислителя. Он преувеличивает свою зависимость. Это личность, жаждущая быть ведомой, дурачимой, предметом забот. Он позволяет другим делать за него работу. Разновидности: *Паразит, Нытик, Вечный ребенок, Ипохондрик, Иждивенец, Беспомощный.*

5.*Хулиган.*Преувеличивает свою агрессивность, жестокость, недоброжелательность. Он *Оскорбитель, Ненавистник, Гангстер, Угрожающий.* Женская вариация — *Сварливая баба* («пила»).

6. *Славный парень.* Преувеличивает свою заботливость, любовь, убивает своей добротой. В некотором смысле столкновение с ним более вредно, чем с Хулиганом. Славный парень почти всегда выигрывает. Разновидности: *Угодливый, Доброжелательный Моралист, Человек организации.*

7. *Судья.* Преувеличивает свою критичность. Он никому не верит, преисполнен обвинений, негодования, с трудом прощает. Разновидности: *Всезнающий, Обличитель, Собиратель улик, Судебный пристав, Позорящий, Оценщик, Мститель, Заставляющий признать вину.*

8. *Защитник.* Противоположность Судье. Он чрезмерно подчеркивает свою поддержку и снисходительность к ошибке. Он портит других, сочувствуя им сверх всякой меры и не давая своим подзащитным встать на ноги и расти самостоятельно. Вместо того чтобы заняться своим делом, он готов заботиться о нуждах других. Варианты Защитника: *Наседка, Утешитель, Покровитель, Ученик, Помощник, Самоотверженный.*

В Манипуляторе гипертрофирован какой-то один из этих типов либо их комбинации. Если же мы являем собой один из типов Манипуляторов в наиболее выраженной степени, мы проецируем его противоположность на окружающих нас людей и делаем их своими целями. Например, жена-Тряпка нередко выбирает мужа-Диктатора, а затем управляет им с помощью всякого рода подрывных методов.

Можно выделить четыре основных манипулятивных системы.

1. **Активный Манипулятор** пытается управлять другими с помощью активных методов. Он избегает демонстрировать свою

слабость в отношениях, принимая роль полного сил. Обычно привлекает к этому свое общественное положение (родитель, старший брат, учитель, начальник). Он играет «попирающего» и достигает удовлетворения, обретая контроль над другими людьми, но зависим в своем удовлетворении от чувства их бессилия. Он применяет технику учреждения прав и обязанностей, табелей рангов и т. д., дергая людьми как марионетками.

2. Пассивный Манипулятор являет собой противоположность активному. Он решает, что поскольку он не может контролировать жизнь, то откажется от усилий и позволит распоряжаться собой активному Манипулятору. Он прикидывается беспомощным, глупым и разыгрывает из себя «попираемого». В то же время пассивный манипулятор выигрывает посредством поражения. Позволяя активному Манипулятору думать и работать на него, он в определенном смысле побеждает «попирающего» своей вялостью и пассивностью.

3. Соревнующийся Манипулятор рассматривает жизнь как состояние, требующее постоянной бдительности, поскольку здесь можно или выиграть, или проиграть, третьего не дано. Для него жизнь — это битва, где все остальные люди —это соперники или враги, реальные или потенциальные. Он колеблется между методами «попирающего» и «попираемого», и поэтому может рассматриваться как нечто среднее между пассивным и активным Манипулятором.

4. Четвертая (основная) форма манипулятивной системы — это **система безразличной манипуляции.** Манипулятор играет роль безразличного, ни на что не надеясь и пытаясь ускользнуть, устраниться от контакта с партнером.

Его ключевая фраза: «Мне наплевать». Он относится к другому человеку как к неживой кукле.

Его методы также то пассивны, то активны, иногда он играет «Скуку», иногда «Сварливую пилу», «Мученика» или «Беспомощного». Его секрет, безусловно, в том, что ему вовсе не наплевать, иначе бы он не продолжал свои манипуляции. Подобные отношения нередко существуют между мужьями и женами.

Примером тому служит игра в «угрозу развода», когда Манипулятор надеется подчинить себе партнера, а вовсе не разойтись с ним. Поскольку Манипулятор ведет себя с другим как с неодушевленным предметом, такое безразличное отношение исподволь взращивает качество неодушевленности в нем самом. Вот почему называют его отношение к окружающим самоуничтожающим.

Рассмотрев различные системы манипуляции, мы приходим к

выводу, что все они зиждутся на одной философии: Манипулятор относится сам к себе и другим людям как к неодушевленным предметам. Манипулятор никогда не бывает самим собой, он даже не может расслабиться, поскольку его система игр и маневров требует, чтобы он постоянно играл надлежащую роль.

Стиль жизни Манипулятора включает ***четыре основных характеристики:*** *ложь, неосознанность, контроль и цинизм.*

Все мы манипуляторы, но вместо того, чтобы отвергать наше манипулятивное поведение, нам следует попробовать превратить его в актуализационное. Для этого ничего не нужно отбрасывать.

Рыночная ориентация затрудняет актуализацию. Взгляните на бизнесмена, не способного даже попытаться стать актуализатором, пока неожиданный сердечный приступ не заставит его задуматься, что же такое жизнь.

Актуализатор понимает ценность своей неповторимости. Каждый человек обязан «...знать и учитывать, что он уникален, что никогда прежде не было никого подобного ему, ибо если бы это было не так, не было бы нужды в нем. Каждый отдельный человек — нечто новое в мире и призван осуществить здесь свою особенность...» (В.Франкл).

Исполнительская деятельность, отвлекаясь от ее предметных и профессиональных качеств, описывается семью психологическими характеристиками (шкалами):

а) целенаправленность — бесцельность;
б) мотивированность — незаинтересованность;
в) самостоятельность — зависимость;
г) организованность — стихийность;
д) ответственность — безответственность;
е) компетентность — некомпетентность;
ж) творчество — рутинность.

По этим шкалам можно составить психологические «профили» исполнителей и путем качественного анализа выделить наиболее типичные. Основными из них являются:

1) творческий тип исполнителя, самостоятельный, компетентный, ищущий;
2) сверхнормативный — целенаправленный, заинтересованный, организованный;
3) регламентированный (наиболее распространенный);
4) пассивный;
5) «преобразовывающий» указания руководителя;
6) низкомотивированный;

7) уклоняющийся тип исполнителя;

8) трудноуправляемые исполнители — подчиненные.

Среди трудноуправляемых служащих выделяют разновидности:

— ленивые: просто работают недостаточно;

— «злые»: «загрязняют» свои отношения с людьми раздражительностью и вызывающим поведением;

— беспомощный: так стремятся не потерпеть неудачи, что обязательно терпят неудачу;

— эмоциональные: слишком купаются в своих чувствах;

— аморальные: ради собственного удовольствия используют людей и системы и наносят им ущерб;

— занимающие оборонительную позицию: воздвигающие барьеры при малейшем намеке на перемены;

— «ожесточенные»: «носятся» со старыми обидами;

— уклоняющиеся: активно избегают света;

— бесчувственные: их не трогают окружающие;

— неумные: делают неверные или ограниченные умозаключения;

— самоуверенные: близки к тому, чтобы счесть себя непогрешимыми;

— запуганные: ограничивают свои потенциальные возможности, опасаясь неизвестно чего.

В научно-исследовательских учреждениях, как установлено, работники делятся на три категории:

1. Генераторы идей — 3%;
2. Активные эрудиты — 10%;
3. Ремесленники — 87%.

Генераторы идей — это люди, рождающие новые идеи. Их может осенить ночью, в праздники, во время обеда и т. п. Это благодаря им движется наука вперед. Провести водораздел между свободным и рабочим временем генератора идей невозможно.

Активные эрудиты — это люди, подхватывающие чужие идеи и активно воплощающие их в жизнь. Это очень важная категория людей, полная инициативы и оптимизма. С их помощью осуществляются грандиозные проекты.

Ремесленники — это люди, которые ждут постоянных указаний от руководителей и делают только то, что им скажут, если, конечно, они в состоянии это сделать. Эту категорию людей можно встретить в институтах на лестничных площадках в местах курения, обнаружить в рабочее время в магазине. Выполняют они рутинную работу —

машинопись, калькирование, курьерские функции и т. п.

Особенности, которые присущи творческой личности:

1. Открытость ума.
2. Отсутствие конформизма.
3. Напористость, склонность к самоутверждению.
4. Стремление работать «по своему «расписанию».
5. Способность к напряженной работе в течение длительного времени.
6. Желание и вкус к рассмотрению иррациональных идей, ко всему странному, необычному, «сверхъестественному».
7. Склонность к работе с неясно определенными, запутанными и двусмысленными проблемами.
8. Отсутствие уважения к строго установленным правилам и нормам.
9. Любовь к свободной «игре идей», даже если это занятие окажется впоследствии пустой тратой времени.
10. Значительно больший интерес к неизвестному, чем к тому, что известно.
11. Терпимость к ситуациям неопределенности.
12. Потребность в новых, необычных впечатлениях.
13. Потребность в свободе, в частности, в свободе выбора исследовательской тематики.
14. Склонность к юмору.
15. Уровень интеллигентности, превышающий средние показатели [83,с.4-27].

3.2. Психологические типы людей и их проявления в работе

Типология темперамента и акцентуаций характера

Шансы на успех в работе повышаются, если человек выбрал профессию, которая соответствует его способностям, интеллектуальному уровню, личностным особенностям и интересам, если данная работа нравится ему. В случае, если человек вынужден выполнять работу, которая ему не интересна или даже неприятна, то это верный путь к повышенной утомляемости, неудовлетворенности, к постепенному ухудшению здоровья и психического самочувствия.

Поэтому учитывать свои склонности и интересы, свои личностные и типологические предпочтения — это дополнительный мощный фактор достижения успеха в работе.

Рабочее место характеризуется повышенными требованиями и разнообразными конфликтными ситуациями, здесь слишком часты

затруднительные положения, в которые люди попадают из-за отрицательных черт характера шефа или подчиненного. Поэтому важно рассмотреть разнообразные недостатки, которые могут доставлять неприятности представителям каждого типа.

Мы уверены, что знать эти подводные камни необходимо каждому, кто хочет наилучшим образом приспособиться к требованиям своей работы. Разумеется, в каждом из типологических профилей есть немало сильных и положительных сторон. И чем большую их часть мы сможем полезно использовать, не забывая и о недостатках, тем спокойнее и эффективнее мы будем взаимодействовать с окружающими.

Внутренние особенности личности, через которые преломляются специфическим образом внешние социальные воздействия, многообразны.

Это и индивидуальные особенности:

1) мотивации ведущих желаний и интересов;

2) особенности ценностных ориентации, убеждений, идеалов, жизненных целей, сценариев;

3) особенности самооценки, тревожности, невротичности;

4) особенности типологии личности.

Наиболее существенные типологии:

-типология темпераментов (типологические особенности нервной системы);

-конституционная типология (астеники, атлеты, пикники);

-типология личности в зависимости от стиля информационного взаимодействия со средой; экстраверты — интроверты; мыслительный — эмоциональный тип;

- ощущающий — интуитивный тип;

-воспринимающий (иррациональный) — решающий (рациональный) тип и их соотношения (16 психосоциотипов).

У любого человека с раннего детства уже свой характер, вернее, свой темперамент, обусловленный врожденными динамическими свойствами нервной системы, которые определяют скорость реагирования, степень эмоциональной возбудимости, особенности приспособления индивида к миру.

Темпераменты как врожденные стили приспособления неразрывно связаны с инстинктами человека. Инстинкты — это фиксированная в генетическом коде программа приспособления, самосохранения и продолжения рода, отношения к себе и другим.

Инстинкты как генетическая программа приспособления есть и у животных, но инстинкты человека — качественно иная, чем у животных, программа адаптации.

Инстинкт самосохранения и инстинкт продолжения рода — базовые, они обеспечивают физическое выживание человека и человеческого вида.

Специфические человеческие инстинкты — исследовательский инстинкт и инстинкт свободы — обеспечивают первичную специализацию человека, а инстинкт доминирования и сохранения достоинства обеспечивают самоутверждение, самосохранение человека в психосоциальном аспекте.

Инстинкт альтруизма социализирует приспособительную сущность всех остальных инстинктов. Обычно у человека один или несколько инстинктов доминируют, а остальные выражены слабее.

Из доминирования того или иного инстинкта вытекает первичное различие людей по своему типу.

Можно выделить 7 типов людей по доминированию инстинкта.

Эгофильный тип — доминирует самосохранение, с раннего детства склонность к повышенной осторожности, к обостренной сбиотической связи с матерью (ребенок не отпускает от себя мать ни на миг), склонность к мнительности, нетерпимость к боли, тревожность в отношении всего неизвестного, эгоцентричность.

Их кредо — «Безопасность и здоровье превыше всего». Эволюционная целесообразность наличия такого типа заключается в том, что, сохраняя себя, они являются и хранителями генофонда рода. Но эгофильный тип может быть одной из причин формирования такого варианта «тяжелого характера», которому присущи чрезмерный эгоизм, подозрительность, мнительность, истеричность, трусость.

Генофильный тип — доминирует инстинкт продолжения рода, уже в детстве интересы этого типа людей фиксированы на семье, и такой ребенок спокоен только тогда, когда вся семья в сборе, все здоровы **и** у всех хорошее настроение. И во взрослой жизни их кредо — «Интересы семьи превыше всего. «Мой дом — моя крепость», ради детей и семьи готовы жертвовать собой.

Альтруистический тип — доминирует инстинкт альтруизма, с детства проявляется доброта, заботливость к близким, способность отдать другим последнее, даже то, что необходимо ему самому. Самоотверженные люди, посвятившие жизнь общественным интересам, защите слабых, помощи больным, инвалидам, это люди-альтруисты. Их кредо — «Доброта спасет мир, доброта превыше всего». Эволюционно такой тип необходим, они хранители доброты, жизни, человечества.

Исследовательский тип — доминирует инстинкт исследования, с детства повышенная любознательность, стремление во всем добраться до сути, бесконечные вопросы «Почему?» и не довольствуются поверхностными ответами, много читают, делают эксперименты. В конце концов из таких детей, чем бы они не увлекались, вырастают увлеченные, творческие люди. Великие путешественники, изобретатели, ученые — люди этого типа. Их кредо — «Творчество и прогресс — превыше всего!». Эволюционная целесообразность такого типа очевидна.

Доминантный тип — инстинкт доминирования с детства проявляется как умение организовать игру, поставить цель и проявить волю для ее достижения, умение разбираться в людях и вести их за собой, деловитость, позднее как приоритет статусных потребностей (карьеризм), усиление потребности контроля над другими, склонность учитывать потребности всего коллектива при пренебрежении интересами одного, конкретного человека. Их кредо — «Дело и порядок превыше всего; будет хорошо всем — будет хорошо каждому». Лидеры, руководители, политики, организаторы, но и «тяжелые характеры» самодуров, тиранов вырастают на основе этого типа.

Либертофильный тип — доминирует инстинкт свободы, уже в колыбели дитя этого типа протестует, когда его пеленают, склонность к протесту против любого ограничения его свободы растет вместе с ним. Стремление к самостоятельности, упрямство, терпимость к боли, лишениям, предрасположенность к риску, нетерпимость рутины, бюрократизма. Подавлены инстинкты самосохранения, продолжения рода, что проявляется в склонности к уходу из семьи. Их кредо — «Свобода превыше всего», они естественно ограничивают тенденции доминантного типа. Они — хранители свободы, интересов, индивидуальности каждого, а с этим — и хранители жизни.

Дигнитофильный тип — доминирует инстинкт сохранения достоинства. Уже с детства такой ребенок способен уловить иронию, насмешку и абсолютно нетерпим к любой форме унижения: это тот случай, когда с ребенком можно договориться, только убедив его, и только с лаской. Такой человек готов во имя сохранения чести и достоинства поступиться своей жизнью, своей свободой, своей карьерой, своими профессиональными интересами, своей семьей. Их кредо — «В нашем роду не было трусов и подлецов! Честь превыше всего!». Эволюционная целесообразность наличия такого типа заключается в том, что они — хранители чести и достоинства личности, а с этим — жизни, достойной человека.

При доминировании одного инстинкта односторонни и тенденции развития личности. У И.Сталина безраздельно господствовал инстинкт доминирования, подавивший все остальные инстинкты, кроме инстинкта самосохранения. У академика А. Сахарова доминировали инстинкты альтруизма, свободы, сохранения достоинства и исследовательский, что и предопределило творческий потенциал, многогранность личности.

Естественно, потом были воспитание, среда и жизнь, раздумья и личный выбор, но многое в судьбе человека начинается с того, какой доминирующий инстинкт был дан ему природой.

Генетическая программа развития гармонична: доминирующему инстинкту соответствует определенный темперамент, определенная конституция телосложения, определенные свойства нервной системы.

Люди холерического темперамента — активные, целеустремленные, эмоционально страстные, «несдержанно-горячие», отважные, бескомпромиссные. У них ослаблен инстинкт самосохранения и главенствуют инстинкты доминирования, сохранения достоинства и исследовательский. Самой природой они предназначены быть воинами, первопроходцами, исследователями, лидерами, а в целом — героями и рыцарями. Они по телосложению сухощавы, жилисты, выносливы, обладают сильной неуравновешенной («безудержной») нервной системой, поэтому бывают опрометчиво поспешны в словах и действиях, конфликтно несдержанны, с перепадами настроений и работоспособности.

Люди сангвинического темперамента быстры, легко переключаемы, общительны, оптимистичны, компромиссны и гибки. У них доминирует инстинкт свободы, они ориентированы на риск, темп, быстрый результат, свободу действий. А стало быть, и на соответствующую судьбу, профессию, как правило, в сфере, бизнеса, политики, обслуживания. Среднее телосложение и средний рост, сильная уравновешенная подвижная нервная система обеспечивают быстрые и обдуманные реакции, постоянно хорошее настроение, прекрасную приспособляемость к людям, изменяющимся социальным ситуациям, изменчивости интересов, чувств, взглядов.

Люди флегматичного темперамента медлительны, замкнуты, терпеливы, миролюбивы, стабильны. У них доминируют альтруистический инстинкт и инстинкты самосохранения, продолжения рода. Они природой предназначены быть создателями, хранителями, опорой жизни.

По телосложению они широкоплечи, широкогруды, среднего

или малого роста, обладают сильной уравновешенной инертной нервной системой, обеспечивающей уравновешенное настроение, постоянство чувств, привязанностей, интересов, взглядов, выносливость, устойчивость к длительным невзгодам, медлительность, упорство в работе и если в войны ввязываются сангвиники, воюют холерики, то восстанавливают города и села после войны флегматики.

Люди меланхолического темперамента склонны к обостренным переживаниям, размышлениям, повышенной чувствительности и утомляемости, погружены в свой мир переживаний, мыслей, обладая высокими интеллектуальными, творческими, порой художественными способностями. Это мыслители, писатели, художники, мечтатели, созерцатели и просто люди со сложной чувствительной натурой.

По телосложению они чаще астеники — хрупкие, изящные, с плоской грудной клеткой, узкими плечами, удлиненными и худыми конечностями, обладают слабой нервной системой, которая в напряженных стрессовых ситуациях (экзамен, соревнования, конфликт, опасность) часто приходит в состояние растерянности, замедленности, ухудшения результатов деятельности или ее прекращения, стопора.

В зависимости от темперамента человек изначально предрасположен к доминированию определенных эмоций: одни изначально склонны к интересу, радости, удивлению (сангвинический темперамент), другие — к гневу, отвращению, враждебности (холерический темперамент), третьи — к грусти (меланхолики).

Характер — это результат взаимодействия человека с миром, совокупность относительно устойчивых приобретенных качеств, выражающих отношение человека к себе, другим людям, вещам, обществу и проявляющихся в устойчивых, привычных формах поведения.

Чтобы формировать характер, нужны определенные усилия; нужен другой человек (родитель, образец, идеал для подражания); нужны средства формирования — внешние воспитательные средства, культурные средства, внешний приказ, а также внутренние средства: самоуговоры, самообманы, собственные усилия самосовершенствования.

У 20—50% людей некоторые черты характера столь заострены, чрезмерно развиты в ущерб другим качествам, что происходит своеобразный «перекос» характера, акцентуация характера, в результате ухудшается взаимодействие с людьми, появляются однотипные затруднения и конфликты.

Выраженность акцентуаций может быть различной: от легкой, заметной лишь ближайшему окружению, до крайних вариантов, когда приходится задумываться, нет ли болезни —психопатии.

Психопатия — болезненное уродство характера (при сохранении интеллекта человека), в результате резко нарушаются взаимоотношения с окружающими людьми; психопаты могут быть даже социально опасны для окружающих. Но в отличие от психопатии акцентуации характера проявляются не постоянно, с годами могут совершенно сгладиться, приблизиться к норме.

Акцентуации характера чаще встречаются у подростков и юношей (50—80%), чем у взрослых, поскольку именно эти периоды жизни наиболее критические периоды для формирования характера, для проявления своей неповторимости, индивидуальности. Затем с годами акцентуации могут сглаживаться или, напротив, усиливаться, перерастая в неврозы или психопатии.

Любое качество характера, даже самое замечательное, когда получает чрезмерное развитие, начинает приобретать некий негативный оттенок, усложнять жизнь самому человеку и его окружению, обусловливать «трудный», «тяжелый» характер.

Так, даже такое чудесное качество, как жизнерадостность, активность, при своем переизбытке обусловливает «трудный гипертимный характер». Это постоянно веселые, беспечные, жизнерадостные люди, у которых постоянно хорошее настроение, независимо от обстоятельств жизни («патологический счастливчик»), повышенная активность, энергичность, но направленная часто на неадекватные цели (алкоголизм, наркотики, сексуальные связи, хулиганство).

Деловые отношения с такими людьми поддерживать очень трудно, так как они не выполняют обещания, их интересы неустойчивы, терпеть не могут замечания, критики, у них нет границ между дозволенным и недозволенным.

Можно выделить следующие основные типы акцентуации характера:

1.**Гиперактивный.** Человек очень энергичен, самостоятелен, стремится к лидерству, риску, авантюрам. Он не реагирует на замечания, отсутствует самокритичность. Необходимо сдержанно относиться к его необоснованному оптимизму и переоценке своих возможностей. Черты, привлекательные для собеседников: энергичность, жажда деятельности, инициативность, чувство нового, оптимизм.

Для окружающих людей в нем не нравится: легкомыслие, склонность к аморальным поступкам, несерьезное отношение к возложенным на него обязанностям, раздражительность в кругу

близких людей. Конфликт возможен при монотонной работе, одиночестве, в условиях жесткой дисциплины, постоянных нравоучений. Это приводит к тому, что у этого человека возникает гнев. Такой человек хорошо себя проявляет в работе, связанной с постоянным общением. Это: организаторская деятельность, служба быта, спорт, театр. Для него характерно часто менять профессии и место работы.

2. **Дистимичный (дистимичность).** У этого типа людей наблюдается постоянно пониженное настроение, грусть, замкнутость, не многословие, пессимистичность. Эти люди тяготятся шумными обществами, с сослуживцами близко не сходятся. В конфликты вступают редко, чаще являются в них пассивной стороной. Они очень ценят тех людей, которые дружат с ними и склонны им подчиняться. Окружающим нравится в этих людях серьезность, высокая нравственность, добросовестность и справедливость. Но такие черты, как пассивность, пессимизм, грусть, замедленность мышления, «отрыв от коллектива», отталкивают окружающих от знакомства и дружбы с ними.

Конфликты наблюдаются в ситуациях, которые требуют бурной деятельности. На этих людей смена привычного образа жизни оказывает отрицательное влияние. Эти люди хорошо справляются с работой, в которой не требуется широкий круг общения. При неблагоприятных условиях проявляют склонность к невротической депрессии. Эта акцентуация возникает чаще у лиц меланхолического темперамента.

3. **Циклоидный тип (циклотимность).** Акцентуация характера проявляется в циклически сменяющихся периодах подъема и спада настроения. В период подъема настроения проявляют себя как люди с гипертимической акцентуацией, в период спада — с дистимической. В период спада обостренно воспринимают неприятности, вплоть до самоубийства. Эти частые смены душевных состояний утомляют человека, делают его поведение малопредсказуемым, противоречивым, склонным к смене профессии, места работы, интересов.

Этот тип характера встречается у лиц холерического темперамента.

4. **Эмотивный (эмоциональность).** Этот человек чрезмерно чувствителен, раним и глубоко переживает малейшие неприятности. Он излишне чувствителен к замечаниям, неудачам, поэтому у него чаще печальное настроение. Он предпочитает узкий круг друзей и близких, которые понимали бы его с полуслова.

В конфликты вступает редко и играет в них пассивную роль. Обиды не выплескивает наружу, а держит их при себе. Окружающим

нравится его альтруизм, сострадание, жалость, выражение радости по поводу чужих удач. Он очень исполнителен и имеет высокое чувство долга.

Такой человек обычно бывает хорошим семьянином. Но крайняя чувственность, слезливость отталкивают от него окружающих людей.

Конфликты с близким человеком, смерть или болезни родных он воспринимает трагически. Ему противопоказаны несправедливость, хамство, пребывание в окружении грубых людей. Наиболее значительные результаты он достигает в сфере искусства, медицины, воспитания детей, уходе за животными и растениями.

5. **Демонстративный (демонстративность).** Этот человек стремится быть в центре внимания и добивается своих целей любой ценой: слезы, обморок, скандалы, болезни, хвастовство, наряды, необычные увлечения, ложь. Он легко забывает о своих неблаговидных поступках. У него выражена высокая приспособляемость к людям.

Этот человек привлекателен для окружающих обходительностью, упорством, целенаправленностью, актерским дарованием, способностью увлечь других, а также свой неординарностью. Но он имеет черты, которые отталкивают от него людей, и они способствуют конфликту: эгоизм, необузданность поступков, лживость, хвастливость, склонность к интригам, отлынивание от работы. Конфликт с таким человеком происходит при ущемлении его интересов, недооценки заслуг, низвержения с «пьедестала». Эти ситуации вызывают у него истерические реакции.

Такого человека угнетает замкнутый круг общения, однообразная работа. Он может проявить себя в работе с постоянно меняющимися кратковременными контактами.

6. **Возбудимый (возбудимость).** У этих людей повышенная раздражительность, несдержанность, угрюмость, занудливости, но возможны льстивость, услужливость (как маскировка), склонность к хамству и нецензурной брани или молчаливости, замедленность в беседе. Они активно и часто конфликтуют, не избегают ссор с начальством, неуживчивы в коллективе, в семье деспотичны и жестоки. Вне приступов гнева эти люди добросовестны, аккуратны и проявляют любовь к детям.

Окружающим не нравится их раздражительность, вспыльчивость, неадекватные вспышки гнева и ярости с рукоприкладством, жестокость, ослабленный контроль над влечением. На этих людей хорошо воздействуют физический труд, атлетические виды спорта.

Им необходимо развивать выдержку, самоконтроль. Из-за неуживчивости они часто меняют место работы.

7. **Застревающий (застревание).** Люди с таким типом акцентуации «застревают» на своих чувствах, мыслях. Они не могут забыть обид и «сводят счеты» со своими обидчиками. У них наблюдается служебная и бытовая несговорчивость, склонность к затяжным склокам. В конфликте чаще всего бывают активной стороной и четко определяют для себя круг врагов и друзей. Проявляют властолюбие — «занудливость нравоучителя».

Собеседникам нравится их стремление добиться высоких показателей в любом деле, проявление высоких требований к себе, жажда справедливости, принципиальность, крепкие, устойчивые взгляды.

Но в то же время у людей такого типа есть черты, которые отталкивают от них окружающих: обидчивость, подозрительность, мстительность, честолюбие, самонадеянность, ревнивость, раздутое до фанатизма чувство справедливости.

Конфликт возможен при задетом самолюбии, несправедливой обиде, препятствии к достижению честолюбивых целей.

Эти люди хорошо себя проявляют в работе, дающей им ощущение независимости и возможность проявить себя.

8. **Педантичный (педантичность).** У этих людей выражена занудливость в виде «переживания» подробностей, на службе они способны замучить посетителей формальными требованиями, изнуряют домашних чрезмерной аккуратностью.

Для окружающих они привлекательны добросовестностью, аккуратностью, серьезностью, надежностью в делах и в чувствах. Но такие люди имеют и отталкивающие черты: формализм, «крючкотворство», «занудливость», стремление переложить принятие важного решения на других.

Конфликты возможны в ситуации личной ответственности за важное дело, при недооценке их заслуг. Они склонны к навязчивостям, психостении.

Для этих людей предпочтительны профессии, не связанные с большой ответственностью, «бумажная работа». Они не склонны к перемене места работы.

9. **Тревожный (тревожность).** Люди этого типа акцентуации отличаются пониженным фоном настроения, робостью, неуверенностью в себе. Они постоянно опасаются за себя, своих близких, долго переживают неудачу и сомневаются в правильности своих действий. В конфликты вступают редко и играют пассивную

роль.

Конфликты возможны при ситуациях страха, угрозы, наказания, насмешек, несправедливых обвинений.

Окружающим нравится их дружелюбие, самокритичность и исполнительность. Но боязливость, мнительность вследствие беззащитности, служат подчас мишенью для шуток, часто являются «козлами отпущения». Таким людям нельзя быть руководителями, принимать ответственные решения, так как им свойственно бесконечное переживание, взвешивание.

10. **Экзальтированный (экзальтированность).** Люди с таким типом акцентуации имеют очень изменчивое настроение, словоохотливость, повышенную отвлекаемость на внешние события. Их эмоции ярко выражены и находят свое отражение во влюбчивости.

Такие черты, как альтруизм, чувство сострадания, художественный вкус, артистическое дарование, яркость чувств и привязанность к друзьям, нравятся собеседникам. Но чрезмерная впечатлительность, патетичность, паникерство, подверженность отчаянию являются не лучшими их чертами. Неудачи и горестные события воспринимают трагически, имеют склонность к невротической депрессии.

Их среда существования — это сфера искусств, художественные виды спорта, профессии, связанные с близостью к природе.

11. **Интровертированный.** Люди этого типа акцентуация характеризуются малой общительностью, замкнутостью Они находятся в стороне от всех и вступают в общение с другими людьми по необходимости, чаще всего погружены в себя, свои мысли. Им свойственна повышенная ранимость, но ничего о себе не рассказывают и не делятся своими переживаниями. Даже к своим близким людям они относятся холодно и сдержанно. Их поведение и логику часто не понимают окружающие.

Эти люди любят одиночество и предпочитают находиться в уединении, чем в шумной компании. В конфликты вступают редко, только при попытке вторгнуться в их внутренний мир.

Они переборчивы в выборе супруга и заняты поисками своего идеала. У них сильно выражена эмоциональная холодность и слабая привязанность к близким.

Окружающим людям они нравятся за сдержанность, степенность, обдуманность поступков, наличие твердых убеждений и принципиальность. Но упорное отстаивание своих нереальных интересов, взглядов и наличие своей точки зрения, резко отличающейся от мнения большинства, отталкивают от них людей. Одиночество,

навязчивость, бесцеремонность и грубость окружающих усиливают замкнутость.

Таким людям предпочтительна работа, не требующая широкого круга общения. Они склонны к теоретическим наукам, философским размышлениям, коллекционированию, шахматам, фантастике, музыке.

12.**Конформный (конформность).** Люди этого типа обладают высокой общительностью, словоохотливостью до болтливости. Обычно они не имеют своего мнения и очень несамостоятельны, стремятся быть как все и не выделяться «из толпы».

Эти люди неорганизованны и предпочитают подчиняться, в общении с друзьями и в семье уступают лидерство другим. Окружающим в этих людях нравится их готовность выслушать «исповедь» другого, исполнительность. Но в то же время это люди «без царя в голове», подвержены чужому влиянию. Они не обдумывают свои поступки и имеют большую страсть к развлечениям. Конфликты возможны в ситуации вынужденного одиночества, бесконтрольства.

У людей с экстравертированным типом акцентуации проявляется склонность к гипоманиакальности. Эти люди обладают легкой приспособляемостью к новой работе и отлично справляются со своими должностными обязанностями, когда четко определены задачи и правила поведения .

4. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

4.1. Контроль процесса приема персонала и расстановки кадров

Источники набора персонала

Наем и отбор персонала решают задачу, стоящую перед любой организацией, — удовлетворить спрос на необходимую рабочую силу в количественном и качественном выражении.

При этом всегда возникает вопрос, где искать кандидатов, удовлетворяющих предъявляемым требованиям и обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, стоящих перед организацией.

Существуют два вида источников набора персонала: внешние и внутренние, которые используются в зависимости от того, какой тип кадровой политики (открытый или закрытый) принят в организации.

Внутренний источник для замещения вакантных должностей — это люди, работающие в организации. Передовой зарубежный опыт, японский, например, заключается в том, что в фирмах сначала объявляется внутренний конкурс на замещение вакантных должностей, и только в случае отрицательного результата принять участие в конкурсе приглашают внешних специалистов. Такой метод укрепляет морально-психологический климат в коллективе.

Внутренний конкурс является одним из методов набора персонала из внутреннего источника. Кадровая служба рассылает по подразделениям информацию об имеющихся вакансиях, извещает об этом всех работников, предлагая принять участие в конкурсе им самим, а также их друзьям и родственникам.

Еще один метод, использующий внутренние источники, -- **совмещение профессий.** Этот метод целесообразно использовать при совмещении должностей работников организации, особенно если объем работ небольшой или исполнитель требуется на короткое время, например, когда другой сотрудник находится в отпуске.

В российских производственных организациях в последнее время достаточно часто встречается совмещение профессий и должностей. Так, мастер одного производственного участка одновременно выполняет обязанности другого мастера. Это позволяет ему получать приработок в условиях низких ставок заработной платы.

Весьма эффективным и распространенным методом (причем как в России, так и за рубежом) является **ротация кадров.**

Ротация -- это перемещение специалистов или руководящих

работников с одной должности на другую в пределах одной организации. Ротация применяется в основном для руководящего состава и помимо заполнения вакантных должностей способствует приобретению руководителями знаний и навыков, связанных со спецификой деятельности в различных подразделениях компании.

Ротация кадров предусматривает повышение в должности с расширением полномочий и круга должностных обязанностей; повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю или специалисту более сложных задач, без повышения в должности, но с увеличением заработной платы; смену задач и обязанностей в связи с переводом на равноценную должность без повышения в должности и заработной плате.

Ротация кадров способствует повышению управленческой квалификации, расширению кругозора и в итоге способствует продвижению сотрудников по служебной лестнице.

Внешними источниками набора персонала являются все потенциально возможные работники, не занятые в данной организации, но обладающие профессиональными и деловыми качествами, которые позволили бы им ра-: ботать в организации.

К внешним относятся следующие источники.

Центры (службы) занятости, которые предоставляют персонал не слишком высокой квалификации для выполнения простых работ или работ, не требующих полной занятости. Как правило, это государственные организации, которые ведут учет лиц, потерявших работу, выплачивают государственные пособия по безработице и проводят переподготовку (переобучение) людей, стоящих на учете, для освоения ими новой специальности. Работники, которых организации могут приобрести в центрах занятости, это, как правило, водители, операторы ЭВМ, работники соцобеспечения, бухгалтеры для государственных организаций и т.д.

Кадровые (рекрутинговые) агентства. Многие организации обращаются в такие агентства с заявками на поиск специалистов, в которых указываются требуемая должность, оклад, выполняемые функции, критерии для поиска и отбора кандидатов. Таким образом, менеджеры по персоналу избегают трудностей, связанных с поиском новых работников.

Агентство, получающее вознаграждение за свои услуги, часто предоставляет «гарантию» на подобранных специалистов: в случае их преждевременного ухода из компании или несоответствия требуемой квалификации предоставляет новых работников бесплатно. Но подобные случаи редки, так как агентства привлекают к поиску и

отбору персонала высококвалифицированных специалистов с психологическим образованием.

Самостоятельный поиск работников. Это наиболее распространенный способ, используемый организациями малого и среднего бизнеса, испытывающими потребность в квалифицированных кадрах, но не обладающими финансовыми средствами для найма через кадровые агентства.

Такой поиск ведется через средства массовой информации, специализированные газеты и журналы (например, «Из рук в руки», «Работа для Вас» и т. п.), а также путем размещения объявлений в тех журналах, которые читают потенциальные кандидаты.

В последнее время активно развит поиск работников через специализированные сайты в Интернете, на которых организации размещают объявления об имеющихся вакансиях, а соискатели — свои резюме. Объявления, как правило, носят условный характер, но в то же время они должны быть составлены таким образом, чтобы иметь определенную привлекательность.

В них указывается, что имеется вакансия на определенную должность, и представляются критерии отбора кандидатов: пол, возраст, образование и т.д. Размер заработной платы указывать нежелательно, так как это может «сыграть на руку» конкурентам. Обычно упоминается, что вознаграждение устанавливается по результатам собеседования.

Наиболее популярными сайтами, с помощью которых производится поиск персонала в России, являются: www.job.ru; www.superjob.ru; www.e-xec-utive.ru; www.hrm.ru. Третий из перечисленных сайтов является профессиональным клубом менеджеров, и на нем свои вакансии размещают крупные компании, которым требуются высокопрофессиональные и высокооплачиваемые специалисты в различных областях современного менеджмента.

И внешние, и внутренние источники привлечения кандидатов имеют свои преимущества и недостатки.

Использование внутренних источников для привлечения кандидатов на замещение вакантных должностей повышает мотивацию труда персонала, предоставляет возможности для продвижения по службе, улучшает морально-психологический климат в коллективе, но полностью не удовлетворяет потребности в кадрах и не способствует интенсивности производства.

В свою очередь, внешние источники полностью удовлетворяют потребность в персонале, дают новые импульсы для развития организации, но не способствуют социальной сплоченности членов

коллектива.

Очевидно, что набор персонала из тех или иных источников в первую очередь должен определяться целями и задачами, стоящими перед организацией.

Существуют также альтернативы найму новых работников. К ним относятся такие меры как сверхурочная работа, когда организации требуется увеличить объем выпускаемой продукции. Преимущество сверхурочной работы состоит в том, что не возникают затраты на подбор и поиск нового персонала. Однако сверхурочная работа ограничивается требованиями Трудового кодекса. Сверхурочные работы не должны превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год.

Другим альтернативным способом является временный наем персонала, например, в связи с сезонными работами. По мере увеличения объемов деятельности компании временно производится добор персонала. Кроме того временный набор персонала является способом проверки деловых качеств работников, с лучшими из которых можно продлить контракт на постоянной основе.

Также могут привлекаться специализированные фирмы для осуществления отдельных видов деятельности, например, аудиторские компании для ведения бухгалтерского учета или юридические для консультаций по различным вопросам хозяйственного права, а также уже упоминавшиеся кадровые агентства для набора персонала.

Технология приема персонала

После проведения мероприятий по привлечению кандидатов в организацию начинается процесс их отбора, для того чтобы оставить необходимое количество потенциальных работников, отвечающих требованиям, предъявляемым к тем должностям, которые они планируют занять.

В зависимости от вакантной специальности, типа организации, ее формы собственности, а также инициативы, проявляемой менеджером по набору персонала, процедуры отбора могут существенно различаться. Однако все они содержат ряд общих положений.

До того, как будет окончательно решено принять кандидата на работу в организацию, он должен пройти ряд этапов.

1. Предварительная отборочная беседа. Такая беседа проводится специалистом кадровой службы (менеджером по набору персонала), иногда уже на этом этапе к беседе привлекается линейный менеджер, который впоследствии становится непосредственным начальником принимаемого на работу сотрудника.

Цель отборочной беседы — оценить общий уровень пре-

тендента (его адекватность), уровень его образования, внешний вид и определяющие личностные качества (манера разговаривать, поведение и т.п.). Во многих современных организациях во время отборочной беседы проводится так называемый «фейс-контроль» (от англ. «face» — лицо). Это не только проверка внешнего вида претендента, но и его соответствия корпоративной культуре данной организации, а также возможности его адаптации в коллективе работающих сотрудников.

Понятие «фейс-контроль» формируется в организации руководителями или хозяевами в зависимости от формы собственности. На практике это означает, что если, например, коллектив состоит из молодых сотрудников от 22 до 30 лет с определенными интересами и взаимоотношениями (общение на «ты» и т.п.), то у сотрудника старше 35 лет, обремененного семьей, скорее всего возникнут проблемы во взаимоотношениях с коллективом несмотря на то, что он может обладать всеми необходимыми деловыми качествами.

Такое развитие событий может быть вызвано множеством факторов: это и стиль одежды, и неловкость сотрудников в обращении к более старшему коллеге на «ты», и его нежелание задерживаться после окончания рабочего дня для выяснения каких-либо неформальных вопросов, да и просто различие в интересах, обусловленное возрастом. Поэтому задача менеджера по персоналу — понять, сможет ли кандидат соответствовать корпоративной культуре организации.

Не секрет, что на данном этапе отсеивается довольно большое число кандидатов.

2. Заполнение бланка заявления и анкеты. Претенденты, прошедшие отборочную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету. Эта ступень присутствует в любой процедуре отбора, независимо от типа организации. Число вопросов анкеты должно быть минимальным.

В них следует затронуть прошлую работу претендента и его биографические данные, так чтобы на их основе можно было провести стандартизированную оценку этого претендента. Вопросы должны быть последовательными и нейтральными, чтобы не вызывать у опрашиваемого желания отказаться отвечать на них. Здесь же указывается, есть ли у кандидата рекомендации с предыдущих мест работы и может ли кто-либо подтвердить это (должность, фамилия и контактный телефон рекомендовавшего человека).

3. Интервью (беседа по найму). Это один из основных этапов в процедуре отбора кандидатов. Окончательные решения

принимаются, как правило, после проведения интервью. Существует несколько видов такой беседы, ее эффективность во многом определяется способностями интервьюера и его подготовкой к проведению подобной беседы.

Наиболее информативная беседа не предполагает использования схемы. Готовится лишь список тем, которые необходимо затронуть, а далее интервьюер, задавая наводящие вопросы, «выуживает» из кандидата всю необходимую ему информацию, определяет его знания, способности, умение ориентироваться в нестандартной ситуации. Как правило, интервью проводит будущий непосредственный руководитель (супервайзер).

4. Тестирование. Этот этап проводится не всегда, а лишь тогда, когда нужно выявить профессиональные способности и умения кандидата, а также определить его психологические особенности, склад характера, уверенность в себе, умение уживаться в коллективе.

Практически во всех негосударственных предприятиях кандидаты на вакансию проходят этап тестирования. Тестирование позволяет составить представление о способностях кандидата, возможных перспективах его профессионального и должностного роста, выявить специфичность его трудовой мотивации.

Обычно применяются следующие тесты: на **профпригодность,** когда моделируется ситуация, до некоторой степени схожая с работой, которую придется выполнять кандидату; тесты **способностей,** предназначенные для оценки общего уровня развития и особенностей мышления, обучаемости, памяти и других психических функций; **биографические,** служащие для анализа особенностей интеллекта, семейных отношений, главных потребностей и интересов; **личностные,** позволяющие оценить развитие отдельных качеств личности или отнести человека к определенному типу темперамента и характера.

5. Проверка документов, послужного списка и рекомендаций. Данный этап носит уже формализованный характер, так как предварительное решение было принято на предыдущем этапе. Но, тем не менее, он необходим для документального подтверждения качественных особенностей кандидата.

Менеджер по персоналу должен проверить наличие всех документов, необходимых для поступления на работу. Трудовой кодекс устанавливает перечень документов, которые необходимо предъявлять при заключении трудового договора.

К ним относятся: паспорт или иной документ, удостоверяющий личность, трудовая книжка (исключая работу по совместительству),

страховое свидетельство государственного пенсионного страхования, документы воинского учета (для военнообязанных), документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний — при поступлении на работу, требующую специальной подготовки.

Иные документы, не предусмотренные Трудовым кодексом или иными федеральными законами, требовать от лица, поступающего на работу, запрещается.

Однако кандидат на вакантную должность вправе самостоятельно предоставить дополнительные документы (рекомендации с предыдущего места работы, дополнительные сертификаты и т.п.), если он считает, что они могут помочь получить желаемую работу.

В частности информация из рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателен может уточнить, что конкретно и насколько успешно кандидат делал на предыдущих местах работы или учебы.

Если у кандидата есть основные необходимые документы и они заполнены в надлежащем порядке в соответствии с действующим законодательством, то формальных препятствий к его приему быть не должно.

6. Медицинское освидетельствование. Этот этап проводится в том случае, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидата. Как правило, это профессии, предполагающие ответственность работника за жизнь других людей. К ним относятся: водители, машинисты поездов, летчики, моряки, охранники и т.д. Если по медицинским показаниям кандидат не отвечает предъявляемым требованиям, то он не получает работу, на которую претендует, либо ему может быть предложена другая работа, не предполагающая столь высоких требований к состоянию здоровья.

7. Окончательное решение о приеме. Такое решение принимает руководитель организации на основе сравнения представленных результатов по этапам отбора. В некоторых случаях он может вызвать претендента для личной беседы и составления собственного мнения о нем, например, если кандидат должен работать в администрации (юрист, экономист, бухгалтер, менеджер по персоналу, секретарь и т.п.). После принятия руководителем окончательного решения его следует исполнять в установленном порядке. Оформляется приказ о приеме на работу, о чем было рассказано выше.

Процедура отбора персонала может включать в себя не все упомянутые этапы в силу субъективных обстоятельств или в зависимости от организационно-правовой формы собственности предприятия. Это связано с тем, что на государственных

предприятиях обычно используются этапы предварительной беседы, интервью, подачи заявления и заполнения анкеты с биографическими данными, а также тщательной проверки необходимых документов в соответствии с требованиями ТК РФ.

Часто проводится медицинский осмотр сотрудников. То есть прием на работу обычно носит формализованный характер, и если у потенциального кандидата есть необходимая квалификация, подтверждаемая документами, то скорее всего он будет принят. При этом редко выявляются и учитываются его психологические особенности и склад характера, что впоследствии приводит к ухудшению социально-психологического климата в коллективе, в частности в процессе адаптации.

В организациях негосударственного сектора экономики, особенно малого и среднего бизнеса, большое внимание уделяется именно тестированию кандидатов и интервью с ними, в результате которых выявляются их деловые качества и психологическая совместимость.

Но при этом часто не учитывается состояние здоровья работников, а также наличие специального образования (нередко на должности специалистов принимаются студенты, — они работают с энтузиазмом, и им можно платить меньшую заработную плату; однако в силу отсутствия специального образования они часто допускают ошибки в работе).

Оптимальным, особенно при наборе на должности специалистов и руководящего состава, является синтез способов, применяемых в государственных и коммерческих организациях.

Остановимся несколько подробнее на этапах интервью и тестирования. Они проводятся менеджерами по персоналу, однако руководитель должен иметь четкое представление, как производится оценка кандидатов, претендующих на получение работы в организации.

Поэтому имеет смысл привести в качестве примеров некоторые вопросы, анкеты и тесты, которые автор рекомендовал к использованию в процессе своей практической деятельности в различных организациях.

В интервью обычно затрагивают следующие вопросы:

1. Каковы цели кандидата на краткосрочную и долгосрочную перспективу, чего он ожидает от работы в данной организации?

2. Что кандидат предпринимает для достижения поставленных целей?

3. Почему кандидат заинтересован в получении этой работы?

4. Что для него важнее: предлагаемое денежное вознаграждение или удовлетворение от выполнения работы, которая

нравится?

5. Кандидату предлагается назвать свои основные сильные и слабые стороны (достоинства и недостатки).

6. Считает ли кандидат, что уровень его образования позволит ему выполнять работу, на которую он претендует? Планирует ли он продолжать свое образование?

7. Как кандидат работает в кризисных ситуациях?

8. Как скоро он сможет проявить на работе свои знания и способности?

9. На каком из предыдущих мест работы ему нравилось более всего и почему?

10. Что для него является наиболее важным в процессе труда?

Приведенный перечень является условным, хотя вопросы такого плана задаются кандидату наравне с другими. Следует учитывать то обстоятельство, что люди, устраиваясь на работу, обращаются в разные организации и выбирают наилучшие для себя условия. Поэтому кандидаты поднаторели в ответах на подобные вопросы, и интервьюер должен это учитывать.

В беседе по найму следует также выяснить, в чем состоит мотивация труда работника (это сложное явление будет описано ниже), и установить хотя бы основной набор факторов мотивации, выражаемых через потребности.

Для этого потенциальному кандидату можно предложить заполнить следующую анкету, составленную автором на базе «иерархии потребностей» А. Маслоу и теории приобретенных потребностей Д. Мак Клелланда и адаптированную к условиям труда в отечественных организациях различных форм собственности.

Анкета для опроса работников государственных и негосударственных предприятий на базе содержательных теорий мотивации

1. Ваша профессия, специальность и занимаемая должность (вписать)

____

_____________________________________;

2. Образование (среднее, ср/специальное, высшее, другое)

(нужное подчеркнуть или вписать)______________________________;

3. Пол (муж / жен) (нужное подчеркнуть);

4. Возрастная категория (нужное подчеркнуть)

(от 18 до 25 лет; от 26 до 35 лет; от 36 до 60 (55) для женщин; старше 60 (55) лет);

5. Стаж работы на предприятии____________лет;

6. **Какие мотивы** побуждают вас к трудовой деятельности (подчеркните все устраивающие вас варианты или впишите свои)

а) **Материальные**

- потребность постоянного получения заработной платы (даже невысокой);
- вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год;
- другие поощрения и выплаты;
- индексация заработной платы;
- Другие____;

б) Безопасности

— гарантии пенсионного обеспечения;

— гарантии занятости;

— обучение на различных курсах при поддержке фирмы;

— оплата временной нетрудоспособности;

— бесплатное медицинское обслуживание;

— профсоюзные дотации на питание, отдых в санаториях (детский отдых в лагерях);

— другие гарантии социального характера (длительный оплачиваемый отпуск);

в) **Карьера**

— Планируете ли вы свою карьеру самостоятельно?

— Известно ли вам о планировании вашей карьеры руководством фирмы?

— Хотите ли вы поменять свой должностной статус?

— Хотите ли вы работать по другой специальности?

г) **Социальные**

— многолетняя привычка работать в данном коллективе;

— возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе;

— ощущение своей необходимости людям;

— другие____

д) **Самоуважение**

— Ваша трудовая деятельность позволяет вам считать себя полезным работником коллектива, выполняющим необходимую работу;

— Получаете ли вы признание от окружающих за свою трудовую деятельность?

— Ощущаете ли вы свою компетентность в вашей профессии?

— Самостоятельность в принятии решений;

— другие____

е) **Самовыражение**

— Выполняемая вами работа является наиважнейшим делом вашей жизни;

— Реализуете ли вы через свой труд все способности и достоинства?

— Работа дает вам возможность выразить себя;

— Ощущаете ли вы свою максимальную вовлеченность в процесс труда?

— другие____

ж) **Потребности высшего порядка**

— Потребность власти — желаете ли вы воздействовать на других людей для достижения целей своей организации?

— Потребность успеха;

— Потребность в причастности к чему-либо или кому-либо;

— другие____

Из ответов кандидата на вопросы анкеты можно сделать вывод о том, что больше всего он хочет получить от жизни вообще и от конкретного вида деятельности в частности.

При проведении беседы также желательно выяснить, какие взгляды общественно-политического характера исповедует кандидат, какие интересы у него в частной жизни, чем он увлекается. Профессиональный менеджер обязательно будет интересоваться не только информацией, связанной с трудовой деятельностью кандидата, но и значительно более широким кругом вопросов, так как заинтересован в скорейшей адаптации нового работника.

Для этого можно задать претенденту ряд вопросов

1. Каково семейное положение претендента?

В данном случае следует выяснить в ходе беседы, холост (не замужем), раз-веден(на) претендент(ка), или же у него (нее) благополучная семейная жизнь, дети и т.д. Это позволит в зависимости от возраста человека, принимаемого на работу, определить наклонности его характера или наличие каких-либо комплексов.

Как правило, семейный человек заинтересован в том, чтобы лучше работать и больше зарабатывать, дорожит своим местом, боится потерять его, тогда как свободный от семейных уз работник более мобилен и может легко поменять работу, если она его по каким-либо причинам не устраивает.

2. Как претендент уживается в коллективе?

Здесь следует выяснить, сколько мест работы сменил претендент и по каким причинам, как долго работал на каждом из

них, желательно изучить рекомендательные письма или отзывы с предыдущего места работы. Таким образом, можно выяснить, не склонен ли он к конфликтам, не является ли «летуном» и т.п.

3. Какие у претендента склонности, привязанности, увлечения? (Позволяет определить общий кругозор человека).

4. *Принимал ли он участие в общественной жизни коллектива?* (Участие в корпоративных мероприятиях, способствующих формированию единой управленческой команды. В чем заключалась его непосредственная роль?).

5. *Имеются ли у претендента вредные привычки?* (Склонность к курению, алкоголю, приему наркотиков). Обычно такие наклонности можно определить по соответствующему поведению субъекта.

6. *Есть ли у претендента склонность к образованию и самообразованию?* (Здесь важно не только выяснить, стремится ли он повышать свой профессиональный уровень и квалификацию, получить дополнительное образование и т.п., но и есть ли у него желание изучать иностранные языки, любит ли он путешествовать, какого рода художественную литературу читает. Посещает ли претендент театры, концерты, какие фильмы предпочитает смотреть и т.д.)

7. *Свойственно ли ему гуманистичное отношение к живой природе? Любит ли он животных? Есть ли у него домашние животные? Как он относится к маленьким детям?*

8. *Есть ли у него желание зарабатывать деньги и делать карьеру?* Утвердительный ответ на этот вопрос свидетельствует о самоутверждении личности в жизни и готовности бороться за достижение поставленных целей.

9. *Каково отношение претендента к достижениям научно-технического прогресса?* Нравится ли ему работать с ПЭВМ, водить автомобиль, пользоваться различной бытовой техникой на работе и дома. Отрицательный ответ на данный вопрос может свидетельствовать об определенном консерватизме или страхе перед техникой (встречаются люди, считающие технику происками дьявола).

10. *Как претендент воспринимает рекламу различных товаров и услуг?* Положительный ответ, скорее всего, сообщит о наличии у человека потребности к познанию и изучению нового, а также об определенной любознательности. Отрицательный — о склонности к уходу в свой собственный мир, а также о том, что этот человек может быть раздражительным или занудливым.

11. *Какие чувства вызывает у него свобода совести?* Здесь очень важно выяснить, относится ли человек к различным

религиозным направлениям с безразличием или же исповедует какую-либо религию. Во втором случае необходимо установить, не проявляет ли он склонности к миссионерству и желанию обратить в свою веру наибольшее количество людей. В подобном случае в коллективе могут возникнуть серьезные проблемы. Однако выяснять эти вопросы надо деликатно, чтобы не оскорбить религиозных чувств претендента.

12. *Есть ли у претендента какие-либо политические взгляды?* Является ли он активным сторонником или членом какой-либо партии или движения? Выводы, которые следует сделать из ответов на данные вопросы, во многом схожи с теми, что мы рассмотрели, обсуждая предыдущий вопрос.

Это далеко не полный перечень вопросов, которые следует задавать вперемежку с вопросами профессионального характера, приведенными выше.

Для того чтобы правильно произвести расстановку вновь набранного персонала, необходимо учитывать характерологические особенности работников, а также типы их темпераментов. Достаточно часто, особенно в государственных организациях, конкретную работу поручают имеющемуся работнику без учета его особенностей, и он ее с треском проваливает.

И дело тут не в способностях, не в лености, а в том, что каждый человек имеет определенную «акцентуацию», то есть «слабые места» характера. Он может быть *интровертом,* то есть человеком, углубленным в свой внутренний мир, в свои мысли, любящим работать индивидуально.

При этом он может принести значительную пользу организации. Большой процент системных разработчиков, тестировщиков и других специалистов, работающих с ПЭВМ, являются по своему складу характера интровертами. Если таким людям поручить коллективную работу по поиску решений, управление персоналом или проведение PR-акций, то их усилия скорее всего окажутся напрасными и не приведут к желаемому результату.

Данные виды деятельности следует поручать работникам с *экстравертированным* типом личности, то есть коммуникативным, умеющим работать в команде. Если же им делегировать полномочия по разработке каких-либо технических или технологических идей в индивидуальном порядке, то они также вряд ли успешно справятся с поставленной задачей.

Существуют и многие другие акцентуации характера, а также различные типологии личности. В настоящее время разработано множество психологических рекомендаций о том, какими видами

деятельности следует заниматься людям с разными типами характера. Однако, по мнению автора, разделение работников на интровертов и экстравертов в процессе труда и при расстановке кадров очень важно.

Всемирно известным и широко применяемым (особенно в иностранных компаниях) тестом является проверка интеллектуального коэффициента (IQ). Этот тест разработан английским психологом немецкого происхождения Гансом Юргеном Айзенком (1916—1997).

Он может использоваться как для определения собственного коэффициента интеллекта, так и при конкурсном тестировании при приеме на работу или учебу.

Результаты большого числа тщательно спланированных исследований подтверждают заключение о том, что IQ-тест обнаруживает значительное соответствие измеренного коэффициента интеллекта успехам людей в работе или учебе. В армии США с сороковых годов XX века проводится общеармейское классификационное тестирование, например при подготовке пилотов.

У студентов университетов можно ожидать IQ в среднем от 125 пунктов в первый год обучения до 140 при получении степени бакалавра (через четыре года обучения). Считается, что человек с IQ менее 115 вряд ли может рассчитывать на то, чтобы успешно сдать вступительные экзамены и быть принятым в университет. Руководители и специалисты высшей квалификации обнаруживают IQ в среднем около 153.

Тест содержит 40 задач, ответы на которые надо дать за 30 минут. Сложность задач возрастает к концу теста, все задачи имеют решение. Любой человек способен правильно решить некоторое число задач, но практически никто не сможет правильно ответить на все вопросы в отведенное время.

Если человек не смог ответить на вопрос, то ему лучше оставить его и перейти к следующему (после сороковой задачи снова будут предложены те, что остались без ответа, и в оставшееся время можно попытаться решить их). Справа на табло высвечивается отсчет времени. Ответ, введенный после истечения 30 минут, не засчитывается.

После завершения тестирования на экране появляется график зависимости коэффициента интеллекта от возраста испытуемого (имя и возраст вводятся перед началом тестирования). Для лиц различных категорий умственного развития коэффициент IQ будет представлен точкой на экране и соответствующим числом.

Следует отметить, что даже адаптированные к российским

условиям тесты IQ не всегда справедливо отражают реальность и часто высокообразованные люди, компетентные специалисты получают очень низкий интеллектуальный коэффициент. Поэтому доверять только данному тесту при приеме кандидатов было бы ошибочно.

Более простым видом оценки способностей работника является тест «Корректурная проба». Он может применяться при проверке любых работников умственного труда, а не только корректоров в издательском деле.

Данный тест позволяет изучить работоспособность, переключаемость, объем внимания и концентрацию работника по корректурным таблицам.

В основу теста положена заимствованная из психологии труда проба Бурдона.

Задача заключается в вычеркивании и подчеркивании букв.

Просматривая буквенную таблицу, человек должен вычеркивать букву «А», а букву «К» — подчеркивать. Работать следует в течение 8 минут максимально быстро и внимательно. Через 4 минуты после начала работы специалист, проводящий тест, говорит слово «черта».

Кандидат должен остановить работу и поставить вертикальную черту. Затем кандидат должен продолжать работу, изменив образ действий: букву «А» следует подчеркивать, а букву «К» — вычеркивать. Когда истекут 8 минут, специалист, проводящий тест, произносит «черта — конец работы», и кандидат должен поставить вертикальную черту.

Обработка результатов дает оценку переключаемости и работоспособности, которая производится в баллах по девятибалльной системе.

Еще одним тестом, который можно использовать при приеме на работу, является исследование зрительной и слуховой памяти.

В основу теста положены методики «память на числа», «память на слова».

Кандидату предъявляется в течение 30 секунд таблица с 10 четко напечатанными двузначными числами или 10 одно- и двухсложными словами, не связанными друг с другом логическим смыслом.

Когда таблицу убирают, обследуемый в течение 1 минуты записывает на бланке запомнившиеся числа и слова. Можно также предложить воспроизвести те же числа или слова через 30—40 мин, один час, сутки и т.д. для определения объема долговременной памяти.

Существуют и многие другие тесты, применяемые в зависимости от специфики работы, а также профессионального образования менеджера по персоналу (психологического, социологического, управленческого) и его опыта работы.

Напомним еще раз о том обстоятельстве, что претенденты, занимающиеся поиском работы, проходят большое число тестов в различных компаниях и могут просто научиться правильно отвечать на них, не обладая при этом должными деловыми качествами, что потом обязательно скажется на выполнении ими своих служебных обязанностей. Поэтому было бы ошибкой слепо доверяться результатам тестирования.

Как подбирать администрацию фирмы

В данном параграфе будут приведены сведения, необходимые каждому руководителю организации. Руководитель должен сам выбирать себе свою управленческую команду несмотря на то, что часть формальных обязанностей по приему таких менеджеров выполняют работники службы персонала. К администрации фирмы относятся заместители генерального директора, занимающие такие должности, как коммерческий директор, технический директор, директор по маркетингу, директор по персоналу.

В эту же категорию входят системный администратор, главный бухгалтер, руководитель юридической службы и непосредственно личный помощник генерального директора. Как правило, во вновь создаваемую компанию руководитель (владелец) приводит свою команду, состоящую из преданных ему людей, в которых он всецело уверен, личные и деловые качества которых ему хорошо известны.

По мере развития бизнеса, естественно, происходят кадровые перестановки, некоторые сотрудники покидают команду, открывая собственное дело, и руководитель начинает искать новых сотрудников, которые должны стать его соратниками.

В государственных организациях тоже имеет место определенная текучесть кадров, в том числе и высшего звена, происходящая в силу самых разнообразных и вполне естественных причин. И перед руководителем встает та же самая проблема. Поэтому ему необходимо хорошо знать, какими качествами должны обладать менеджеры высшего звена.

«Главный бухгалтер — не просто квалифицированный счетовод, подбивающий «Приход» и «Расход». Это организатор работы важнейшего отдела и хранитель самых сокровенных секретов компании. А значит, и требования к нему предъявляются особенные...

Прежде чем начинать поиски главного бухгалтера, важно

определиться какие задачи он будет решать в вашей компании. На одних предприятиях главбух — просто ведущий менеджер, отвечающий за узкий участок работы.

На других — «человек-оркестр», который бьется на всех фронтах, связанных с финансовой деятельностью фирмы. Как правило, «человек-оркестр» наиболее востребован на малых предприятиях, где нет должностей финансового директора или начальника планового отдела.

Такой специалист должен владеть навыками в области бюджетирования, финансового анализа и стратегического менеджмента. Главбух, работающий в более крупных компаниях, отвечает только за бухгалтерию и не участвует в принятии ключевых управленческих решений. Но, так или иначе, любому главному бухгалтеру необходимо иметь достаточно знаний и опыта, чтобы оценивать финансовую эффективность бизнес-процессов, формировать и вести учетную политику фирмы, работать с банками и государственными структурами, руководить персоналом своего подразделения.

Ключевые требования, предъявляемые к руководителю' бухгалтерии, должны быть четко сформулированы в кадровой заявке, которую составляет владелец компании или руководитель кадровой службы.

...Первый пункт, показывающий профпригодность соискателя вакансии главбуха, — образование. Время, когда налоговый учет вели недавние инженеры с краткосрочными курсами за плечами, прошло. Большинство работодателей требуют от главных бухгалтеров прежде всего высшего экономического образования.

Подобрать специалиста с высоким уровнем профессиональной подготовки и отвечающего всем вышеописанным требованиям не так просто. Поэтому для поиска главного бухгалтера стоит использовать все способы, имеющиеся в арсенале рекрутера. Однако есть свои нюансы.

Если в подавляющем большинстве случаев специалисты не рекомендуют брать на работу родственников, друзей и знакомых, то в бухгалтерии все наоборот. Практически все наши респонденты заявили, что главного бухгалтера лучше всего искать как раз по знакомству. К «своим» кадрам больше доверия.

Адаптация персонала

После того как закончен процесс набора персонала, принято решение о зачислении работника, с ним заключается трудовой контракт, и он становится полноправным членом организации со всеми вытекающими правами и обязанностями. Однако практически

всегда, за исключением индивидуальных видов деятельности, работник попадает в трудовой коллектив, в среду не знакомых ему людей, обладающих своими привычками, наклонностями, пристрастиями и отрицательными эмоциями.

Кроме этого он сталкивается с определенной корпоративной культурой, которая ему незнакома и которая может сильно отличаться от принятой в той организации, где он работал ранее. Сложности возникают также и при освоении новой профессии или нового рабочего места.

Тем не менее, у нового работника нет другого выхода, кроме как найти «общий язык» с членами коллектива, в котором ему предстоит трудиться, и освоить новую специальность, если он хочет эффективно работать в данной организации. Непосредственный руководитель и менеджер службы персонала должны помочь ему адаптироваться в новой среде.

Адаптация (лат. adaptio — приспособляю) — процесс ознакомления работника с новой организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами организационной культуры новой компании.

Когда говорят об адаптации персонала, то обычно выделяют две ее формы: социальную и производственную. Они пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная включает и технические, и социальные аспекты.

Классификация адаптации достаточна многообразна.

Различают **активную** адаптацию, когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы воздействия, и деятельность, которые он должен освоить), и пассивную, когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

Наиболее эффективной является адаптация как процесс активного приспособления индивида к изменяющейся среде с помощью соответствующего управляющего воздействия и использования различных средств (организационных, технических, социально-психологических и т.п.).

По воздействию на работника выделяют **прогрессивные** и **регрессивные** результаты адаптации. Последние возникают в случае пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, к коллективам с низкой трудовой дисциплиной).

Другое деление подразумевает **первичную** производственную адаптацию, когда человек впервые включается в постоянную работу в

конкретной организации, и **вторичную** при последующей смене работы.

Производственная адаптация — сложное явление, поэтому ее целесообразно рассматривать с различных позиций:

1) **психофизиологическая** адаптация — процесс приспособления к новой трудовой деятельности на уровне организма работника, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.);

2) профессиональная адаптация — полное и успешное овладение новой профессией или специальностью, то есть привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его организации и условиям. Она выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в умении, в соответствии характера личности характеру профессии;

3)**социально-психологическая** адаптация работника к производственной деятельности, это процесс налаживания конструктивных отношений с ближайшим социальным окружением в коллективе, приспособления к традициям и неписаным нормам коллектива (организационной культуре), к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

Все разновидности производственной адаптации связаны с решением кадровых проблем в организации.

Процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

Первый этап — **оценка уровня подготовленности нового работника.**

Она необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Работник, имеющий не только Специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других организаций, будет адаптироваться в минимальные сроки. Но и на данном этапе возможны непривычные для работника варианты решения уже известных ему задач.

Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров (технология, внешняя инфраструктура, персонал), новичок хоть в незначительной степени, но попадет в незнакомую ему ситуацию. Адаптация предполагает знакомство с производственными особенностями организации, включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративной культурой, правилами поведения и т.д.

Второй этап — **ориентация** — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями,

предъявляемыми к нему со стороны организации. К этой работе должны привлекаться как непосредственные руководители, так и менеджеры по персоналу. При этом менеджер по персоналу помогает составить программу ориентации и знакомит новичков с фирмой, ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами, принятыми в организации.

Непосредственный руководитель объясняет задачи и требования к работе, вводит работника в рабочую группу, организует и поощряет помощь новичкам со стороны опытных работников.

Программа ориентации может включать в себя ряд небольших лекций, экскурсии по предприятию, практикумы.

В ходе проведения общей программы ориентации затрагиваются следующие моменты.

1.Общее представление о компании, ее цели, миссия, приоритеты развития, проблемы. Здесь же происходит ознакомление с традициями, принятыми нормами и правилами. Работнику демонстрируется многообразие видов деятельности, производимой продукции, предоставляется необходимая информация о руководстве организации.

2.Политика организации (принципы кадровой политики, подбора персонала, направления профессиональной подготовки и повышения квалификации).

3. Оплата труда (нормы и формы оплаты труда).

4. Дополнительные льготы (страхование, учет стажа работы, пособия по временной нетрудоспособности, по материнству, возможности обучения, наличие столовой, другие услуги).

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности (правила и предупреждения).

6. Работник и его отношения (сроки и условия найма, испытательный срок, назначения, продвижения по службе, права и обязанности, организации работников (профсоюзы и их политика), дисциплина и взыскания, руководство и оценка исполнения работы).

7. Служба быта (организация питания, условия парковки личных автомобилей, другие услуги).

8. Экономические факторы (стоимость оборудования, ущерб от прогулов, материальная ответственность работников за порчу оборудования).

После общей программы ориентации может быть проведена **специальная программа,** осуществляемая в форме бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новый работник, и собеседований с руководителем (непосредственным и

вышестоящим).

В специальной программе затрагиваются следующие вопросы.

1.Функции подразделения (цели, приоритеты, структура, направления деятельности, взаимоотношения с другими подразделениями, взаимоотношения внутри подразделения).

2. Рабочие обязанности и ответственность (детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов, нормативы качества выполнения работы, основы оценки исполнения, длительность рабочего дня и его расписание, замена отсутствующего работника).

3. Требуемая отчетность (заявления на отпуск, материальную помощь, отчеты о выполненной работе, отношения с местными и общегосударственными инспекциями).

4. Процедуры, правила, предписания, характерные только для определенного вида работы или данного подразделения (поведение в случае аварий, правила техники безопасности, правила гигиены, информирование о несчастных случаях и опасности, отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению, правила поведения на рабочем месте, контроль за нарушениями, вынос вещей из подразделения, перерывы, телефонные переговоры личного характера).

5. Представление сотрудников подразделения.

Третий этап — **действенная адаптация.** На этом этапе новичок приспосабливается к своему статусу, что обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. Необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя и апробируя полученные знания об организации. Важно максимально оказывать поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности его деятельности и взаимодействия с коллегами.

Четвертый этап — **функционирование.** Он завершает процесс адаптации, характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. При нормальном развитии процесса адаптации этот этап наступает после первого года работы.

Если же эффективно управлять процессом адаптации, то результативное функционирование нового работника может начаться через несколько месяцев. Такое сокращение периода адаптации принесет весомую финансовую выгоду, особенно когда привлекается большое количество персонала.

Управление адаптацией — это процесс активного воздействия на факторы, определяющие ее развитие и позволяющие

снизить неблагоприятные последствия.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик работника (пол, возраст, образование, стаж, психофизиологические характеристики), так и факторов производственной среды, того, как они влияют на результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей организации (в части условий труда, использования рабочего времени, организации труда и т.д.).

При этом следует помнить, что существуют естественные ограничения в изменении поведения работника (развитие тех или иных способностей, освобождение от вредных привычек и т.п.).

Необходимо также учитывать различия между новым и прежним местом работы, особенности новой и предыдущей профессий.

Нельзя забывать и о возрастных особенностях работников. Молодой работник, впервые пришедший в организацию, сталкивается со всеми сторонами производственной адаптации, а для взрослого работника, перешедшего из другого подразделения той же организации, требования к социально-психологической адаптации будут ослаблены.

Давайте рассмотрим технологию процесса управления адаптацией применительно к молодым работникам, пришедшим в организацию.

В первую очередь следует проанализировать ожидания работников (выяснив на основании беседы с ними и анкетирования их цели при поступлении, а также мотивы их деятельности, связанные сданной организацией). При необходимости следует провести мероприятия по профессиональной ориентации.

Затем составляется прогноз стабильности новичка (как долго он сможет проработать в данном коллективе), и периодически отслеживается, насколько он правилен.

Новичка следует ввести в коллектив и контролировать его адаптацию. Для этого проводятся периодические встречи руководства и менеджеров по персоналу с новым работником или заочно опрашиваются его коллеги.

Необходимо ликвидировать причины возникновения конфликтных ситуаций или неудовлетворенности тем, как проблемы адаптантов решаются непосредственными руководителями и менеджерами по персоналу.

Следует постоянно обобщать материалы о ходе адаптации

новичков, знакомить с ними администрацию организации и линейных менеджеров.

Особое внимание к молодым работникам следует проявлять в первые три месяца их работы, когда сказывается недостаточный уровень освоения профессии, а нормы выработки представляются напряженными.

Мерами, способствующими сокращению периода адаптации, являются хорошо поставленные профориентация и профотбор кадров, позволяющие выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к факторам данной производственной среды наиболее высока.

Успешной психофизиологической адаптации способствуют мероприятия по приспособлению среды к человеку: улучшение условий труда, эргономических требований при организации рабочего места (выбор соответствующего оборудования, планировка рабочего места), мероприятия, направленные на снижение утомляемости человека.

Во многом на эффективную адаптацию влияет система **профессионально-квалификационного** продвижения работников в организации.

Адаптация к **новой экономической ситуации.** Здесь возникает требование увязки оплаты труда с его результатами, заставляющее повышать интенсивность труда за счет увеличения темпа работы, продолжительности рабочего времени, игнорирования правил охраны труда и техники безопасности. Дезадаптация работника в таких условиях проявляется в повышении травматизма, заболеваний, развитии некомпенсируемого утомления (работника не успевает восстановить работоспособность к началу очередного рабочего периода).

Очевидно, что большое значение в социальной адаптации имеет психологический климат в коллективе.

Адаптация работников требует значительных организационных усилий, поэтому разумно создавать службы адаптации персонала или вводить должности специальных менеджеров по адаптации (в зависимости от численности персонала, структуры управления, организации управления персоналом, желания администрации решать социальные задачи в сфере управления производством и др.).

Такие службы могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или входить в состав других функциональных подразделений (группа, отдельные специалисты) в отделе управления персоналом, социологической службе и т.д.

Основные задачи такой службы — разработка и внедрение при

участии функциональных подразделений управления организацией мероприятий по сокращению неблагоприятных последствий от работы неадаптированного работника, по стабилизации трудового коллектива, росту трудовой отдачи работников, повышению удовлетворенности трудом и координации деятельности всех подразделений организации, имеющих отношение к адаптации и к осуществлению конкретных мероприятий.

Суммарный эффект от деятельности службы адаптации должны составлять — снижение уровней текучести кадров и брака, сокращение числа поломок оборудования из-за ошибок обслуживающего персонала, числа нарушений трудовой дисциплины.

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее новая окружающая среда, чем сильнее она отличается от той, к которой привык работник, тем труднее проходит адаптация. Для определения сроков адаптации большое значение имеют определенные количественные показатели.

Можно выделить две их группы:

1) объективные — отражающие уровень и стабильность труда (систематическое выполнение норм, качественное изготовление продукции, отсутствие нарушений в ритме работы (при конвейерном или поточном производстве), профессиональная устойчивость, рост квалификации, уровень трудовой дисциплины и т.п.);

2) **субъективные** — уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

Другой подход к оценке адаптации связан с характеристиками и результатами каждой из ее сторон.

Для оценки психофизиологической адаптации (на работах, требующих большого физического напряжения) можно использовать показатели выработки и энергозатрат, а также показатели здоровья человека (для оценки тренированности как одного из результатов адаптации) — состояние сердечно-сосудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т.п.

Профессиональную адаптацию характеризуют такие показатели, как степень освоения норм времени (достижение среднего процента выполнения, сложившегося в коллективе), выход на средний уровень брака продукции по вине работника и др.

К показателям, характеризующим социально-психологическую адаптацию, относятся уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и наиболее важными для него компонентами, характером взаимоотношений с

товарищами, администрацией, удовлетворенность своим статусом, уровнем своих жизненных устремлений.

Таким образом, основная задача управления адаптацией персонала состоит в ускорении этого процесса и снижении негативных моментов, неизбежных при приспосабливании человека к условиям новой внешней и внутренней среды.

Обучение персонала

Работая в организации, сотрудник постоянно должен совершенствовать свое образование, осваивать теоретическую часть профессии и приобретать практические навыки. Посредством обучения развивается трудовой потенциал персонала. Мы живем в век научно-технического прогресса, когда происходит постоянное обновление техники, появляются новые технологии, совершенствуются и гармонизируются системы работы с документами, постоянно обновляется информационная база.

Сегодня уже трудно представить себе рабочие места руководителей и специалистов (пока главным образом в крупных городах), не оснащенные компьютерами и оргтехникой. Рабочие места также снабжаются различными системами диагностики, станками с числовым управлением и т.п.

Таким образом, происходит сближение умственного и физического труда. Поэтому **обучение персонала** — это целенаправленно-организованный и планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения теоретическими знаниями, навыками и умениями под руководством опытных специалистов.

Цели обучения персонала с позиции работника и работодателя различны.

Работодатель, способствуя обучению персонала, решает стоящие перед организацией задачи, связанные с формированием управленческого персонала, адаптацией персонала на предприятии, внедрением нововведений и овладением знаниями, необходимыми для понимания и решения различных проблем, возникающих в процессе производства.

Что касается работника, то он поддерживает на должном уровне и повышает свою квалификацию, приобретает профессиональные знания, находящиеся вне сферы его непосредственной профессиональной деятельности, развивает способности в области планирования и организации производства.

Согласно теории «человеческого капитала», ценность сотрудника в компании определяет величина финансовых средств, выделяемых для повышения его квалификации, а возможность непреры-

вного обучения является для работника мотивирующим фактором.

Рассмотрим основные виды обучения персонала в организации.

1. Подготовка кадров — процесс планомерного и организованного обучения работников для получения ими соответствующей квалификации в любой отрасли производства, что соответствует необходимому объему специальных знаний, умений и навыков.

Подготовка кадров может вестись тремя способами: **внутри организации** — без отрыва от производства, то есть в процессе работы; **вне организации** — с отрывом от производства на специализированных курсах; **самообучение** (самоподготовка) — изучение специальной литературы или обучение в системе высшего и среднего специального образования. Самообучение является для работника важным мотивирующим фактором и должно стимулироваться руководством организации путем предоставления дополнительного времени или повышения в должности по результатам обучения.

2. Повышение квалификации. Это процесс обучения кадров с целью усовершенствования их знаний и навыков в связи ростом профессиональных требований или повышением в должности. Примером повышения квалификации являются курсы (институт) профессиональных бухгалтеров, готовящие специалистов по бухгалтерскому учету, анализу и аудиту в течение нескольких месяцев. После окончания подобных курсов и сдачи экзаменов специалисты получают аттестат Министерства финансов РФ, дающий право заниматься подобной деятельностью на профессиональной основе.

3. Переподготовка кадров — обучение персонала организации с целью получения работниками новых знаний и умений, освоения новых навыков и способов общения для овладения новой специальностью или в связи с изменившимися требованиями к содержанию и результатам работы.

Руководство организации должно планировать потребность персонала в обучении наряду с расчетом потребности в персонале и планированием карьеры. То есть данный вид планирования является составной частью общего планирования трудовых ресурсов.

Для объективного определения потребности в обучении целесообразно использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники; анализировать планы технического развития организации и обновления оборудования; диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

Для того чтобы мотивировать сотрудников к непрерывному образованию, руководство организации должно не только предо-

ставлять им дополнительное время и возможность обучения, но и должным образом оценивать повышение ими профессионального мастерства по результатам аттестации, обеспечивая перспективу должностного и профессионального роста.

В современных условиях процесс обучения постоянно совершенствуется и не ограничивается такими формами, как специальные курсы.

Современные методы обучения определяются конкретной ситуацией.

Высокую эффективность в плане обучения управленческих кадров и специалистов играют бизнес-тренинги, проводимые различными тренинг-центрами. Тренинг-центры занимаются разработкой принципиально новых методик подготовки и переподготовки кадров на основе инновационно-маркетинговых стратегий функционирования на рынке, позволяющих в комплексе решать экономические, организационные и финансовые задачи любой организации.

Подобные центры предлагают тренинг-программы по таким направлениям, как менеджмент, маркетинг, рекламная деятельность, эффективные продажи, деловые коммуникации, конфликтология, мотивация персонала, командообразование и другие.

Целью этих программ является комплексное развитие компании и повышение ее конкурентоспособности, быстрое и качественное повышение эффективности работы руководителей и сотрудников всех уровней, улучшение взаимодействия между подразделениями и разрешения конфликтных ситуаций.

Одним из главных преимуществ тренинг-программ является принцип комплексности предлагаемых услуг, скорректированных под потребности каждой организации.

Примером распространенных тренинговых программ, направленных на всестороннее развитие персонала компаний путем корпоративного внутрифирменного обучения, являются: «Технология эффективных продаж, или Искусство торговать», «Комплекс маркетинга: от планирования до результата», «Моя команда», «Эффективный финансовый менеджмент», «Презентация от «А» до «Я». Продолжительность тренингов может быть от двух недель до полугода.

В условиях рыночной экономики большое значение имеет экономическая эффективность затрат на обучение персонала, являющаяся одним из показателей, характеризующих деятельность службы управления персоналом организации.

Здесь выделяют два показателя:

1) средние затраты на новичка;

2) средние затраты на обучение одного работника.

По результатам обучения возможно совмещение профессий работников по родственным специальностям, что позволяет значительно сократить затраты. Так, например, сотрудник юридического отдела небольшого предприятия, изучивший основы кадрового делопроизводства, может выполнять функции соответствующего работника кадровой службы, что позволяет сократить расходы на заработную плату.

Увольнение персонала

В любой организации бывают моменты, когда руководству по различным причинам приходится расставаться с работниками и проводить мероприятия, связанные с их увольнением.

Увольнения могут быть вызваны самыми различными причинами, например, сокращением производства, внедрением нового высокотехнологичного оборудования, окончанием срока контракта, инициативой работника (собственное желание), а также побуждением администрацией работников к добровольному уходу с должности или более раннему уходу на пенсию, чем они планировали.

В любом случае процесс увольнения всегда болезнен для работника, особенно если он проработал в организации значительный период времени.

Поэтому перед нами стоит следующая задача: рассмотреть, каким образом и в какой последовательности следует сокращать персонал, чтобы решить эту проблему с минимальными потерями для обеих сторон.

Сокращение персонала — это комплекс управленческих мероприятий по соблюдению правовых норм и обеспечению социально-психологической поддержки работников организации в процессе их увольнения.

Здесь следует отметить то обстоятельство, что увольнение и сокращение это не синонимы. Увольнение — это прекращение трудового договора между работодателем и работником по тем или иным причинам.

А сокращение или высвобождение персонала — это одно из направлений кадрового планирования в организации.

При разумном и рациональном управлении организацией всегда образуется избыток кадровых ресурсов. Это вызвано также и требованиями научно-технического прогресса, являющегося неотъемлемым условием экономического роста страны при выборе интенсивного пути развития.

В качестве примера, можно вспомнить, что еще в 80-е годы XX

века практически в любой организации существовали машинописные отделы или специальные служащие — машинистки, которые достаточно профессионально превращали рукописные тексты в официальную документацию.

В середине 1990-х годов в связи с внедрением компьютеров и оргтехники такие отделы и, соответственно, должности служащих были сокращены. Примерно такая же судьба постигла многих конструкторов, которые вручную за кульманами выполняли различные чертежи. Они также были сокращены, потому что появились специальные компьютерные программы, например «Autocad», и устройства вывода на печать документации большого формата — плоттеры, благодаря которым один специалист может сделать в автоматизированном режиме работу целого конструкторского отдела.

Разумеется, своевременное планирование подобных нововведений, мероприятия по переподготовке персонала, перемещение работников в другие подразделения, а также социально ориентированный отбор кандидатов на увольнение с учетом возраста, стажа работы, семейного положения, числа детей позволяют регулировать распределение работ внутри организации в процессе планирования сокращения персонала.

В иностранных компаниях процесс высвобождения персонала достаточно развит — вплоть до трудоустройства сокращаемых сотрудников на новое место работы. В, частности, в российских компаниях управление высвобождением персонала не получило должного развития.

Сокращение персонала имеет два аспекта: экономический и социально-психологический.

Первый связан с тем, что труд и, соответственно, вознаграждение за него в виде заработной платы является основным источником дохода. Но с другой стороны экономические условия требуют содержания в организации действительно необходимой численности персонала и высвобождения излишней.

В соответствии же с действующим законодательством, предприятия несут ответственность за социальную защиту высвобождаемого персонала, хотя бы в виде выплаты соответствующей компенсации при сокращении штатов.

Именно по этой причине руководство большинства компаний старается любыми путями избежать увольнения персонала по соответствующей статье Трудового кодекса. Сложности, возникающие с трудоустройством сокращенных работников и ведущие к повышению уровня безработицы, заставляют государство и местные

органы власти финансировать предприятия и организации для создания новых рабочих мест, компенсируя расходы на переподготовку сотрудников, подлежащих сокращению.

Социально-психологический аспект сокращения связан с тем, что труд работника имеет отношение к возможности его развития и самореализации. В процессе трудовой деятельности у каждого человека формируется социальный статус, возникают определенные отношения с коллегами, социальные связи. Все это нарушается в связи с высвобождением того или иного работника.

Поэтому проводить сокращение следует таким образом, чтобы для работника свести к минимуму негативные последствия, соблюдая действующее законодательство, проявляя гуманное отношение к людям.

Различают два вида увольнения персонала, критерием которых является добровольность ухода работников из организации. Это увольнение **по инициативе работника** (по собственному желанию) и увольнение **по инициативе работодателя**.

Особым видом увольнения является **выход на пенсию.**

При уходе работника по собственному желанию, у него, как правило, не возникает психологического дискомфорта, так как его профессиональная деятельность и социальные связи либо не нарушаются существенным образом, либо, он к этому готов в связи с переходом на более перспективное и высокооплачиваемое место работы.

Однако и в этом случае службе управления персоналом или непосредственному руководителю рекомендуется провести с работником **заключительное интервью,** целью которого является выяснение причин, по которым уходит сотрудник, а также формирование у него хорошего впечатления о компании. Полезно не только выяснить причины увольнения, но и узнать, в какую компанию уходит сотрудник.

Неплохо выяснить и то, как работник оценивает различные аспекты деятельности организации, в которой он работал. Это такие моменты, как стиль руководства, моральный климат в коллективе, перспективы роста, уровень оплаты труда, объективность в отношении к сотруднику со стороны руководства.

В то же время, если сотрудник представляет ценность для организации, то задачей заключительного интервью является попытка повлиять на решение сотрудника об увольнении и выявление негативных моментов в деятельности организации. В связи с тем, что такой работник уже не связан никакими соображениями

тактического порядка и не испытывает страха перед руководством, то он может выразить свое недовольство работой в компании достаточно откровенно.

Информация, получаемая в результате интервью и анкетирования увольняющихся сотрудников, должна анализироваться и служить основой при разработке и проведении кадровых мероприятий по повышению мотивации труда и улучшению морального климата в коллективе. В процессе проведения интервью взаимные претензии могут быть сняты, и иногда ценный для организации работник остается в коллективе.

Если же увольняющийся сотрудник не хочет давать каких-либо оценок деятельности компании или, считая себя обиженным, делает это с чисто субъективных позиций, то проведение подобного интервью стоит перенести на более поздний срок, когда сотрудник сможет более взвешенно и объективно оценить причины увольнения и общую ситуацию в компании.

Увольнение по инициативе работодателя, связанное с сокращением численности сотрудников организации или ее ликвидацией, является чрезвычайным событием для любого даже высокопрофессионального работника.

У людей возникает чувство беспокойства, подавленности, растерянности, так как потребность в безопасности (уверенности в завтрашнем дне) — одна из основных мотивационных потребностей человека. Любому сотруднику на неопределенный срок грозит безработица, он теряет свой социальный статус, профессиональную квалификацию, наработанные связи.

Поэтому от того, как организован процесс увольнения, зависит, как он скажется на дальнейшем состоянии увольняемого работника, — усилится ли психологическая травма от увольнения или наоборот смягчится.

Гуманное отношение к сотруднику со стороны администрации осложняется также тем, что сотрудники администрации, выполняющие мероприятия по процедуре увольнения, скорее всего также будут сокращены, когда выполнят свою работу, и поэтому испытывают те же чувства — страх и обеспокоенность [105,с.126-161].

4.2. Анализ и оценка уровня работы руководителя и бизнесмена

Общий анализ работы

Для повышения уровня работы руководителя первичного трудового коллектива ему прежде всего важно проанализировать

свою работу, выявить, изучить и исследовать применяемые им методы, формирующие его стиль работы, установить параметры трудового процесса, проанализировать побудительные причины **и** направления работы, виды деятельности и затраты времени по ним, трудовые навыки, все аспекты выполнения задания членами коллектива.

Такой подход будет способствовать анализу всех факторов, влияющих на эффективность трудового процесса и позволит дать комплексную оценку деятельности менеджера, определить стиль и методы работы, выявить пути ее рационализации.

При этом необходимо прежде всего самопознание руководителем первичного трудового коллектива своей деятельности, что является первой предпосылкой активности развивающейся личности. Не осознав себя, не сопоставив себя с другими, не оценив своего «я» и своей деятельности, человек не способен к самооценке, к самопознанию и совершенствованию.

Мысленному рассуждению о своих действиях и поведении, соотнесению их с поведением и действиями других людей, изучению успехов и неудач в системе эффективной и целенаправленной деятельности менеджера должен предшествовать последовательный анализ элементов по выявлению, изучению и исследованию методов и стиля работы с целью установления параметров трудового процесса менеджера. Этот комплекс работ рекомендуется выполнять по следующей схеме.

Анализ побудительных причин и **направлений деятельности**

Анализируются действия, в результате которых должны быть достигнуты определенные результаты. Определяется тот уровень выполнения работ, который руководитель может с достаточным основанием ожидать от своих членов коллектива. Устанавливается степень решения каждого аспекта поставленной проблемы. Такой анализ руководителю необходимо проводить не одноразово, а в течение нескольких недель в процессе повышения эффективности управления своей сферой деятельности.

Необходимо глубоко проанализировать результаты собственной управленческой деятельности в коллективе и на их основе сделать широкие обобщения, что явится исходным пунктом действий по совершенствованию стиля и методов работы. В дальнейшем под этим углом зрения можно представить перечень действий, позволяющих проанализировать работу руководителя.

Задача состоит в том, чтобы менеджеры и бизнесмены

самостоятельно анализировали и оценивали свой труд и труд членов своего коллектива, перейдя затем к плановости и системности действий, вырабатывали научный подход, оригинальные творческие решения применительно к конкретной ситуации на всех уровнях и ступенях управления.

Один из основоположников и организаторов систем труда П. М. Керженцев писал применительно к этому: *«Мы проводим на работе лучшую часть своей жизни. Важно научиться работать так, чтобы работа была легка и чтобы она была постоянной жизненной школой».*

Приступая к анализу своего труда, не ограничивайтесь лишь сбором **и** констатацией отдельных фактов, характеризующих ваш стиль и методы работы, а вскрывайте сущность, побудительные причины и направления вашей деятельности, выявляйте частные и общие закономерности, присущие вашему стилю, измеряйте силу их действия в реальных условиях, сверяйте свои абстрактные умозаключения с практическими результатами.

Исходите из того, что анализ — это лишь начальная стадия совершенствования вашей деятельности как менеджера. При помощи анализа изучаются количественные и качественные характеристики вашего стиля деятельности, его составные части. Однако истинное познание достигается путем обобщения исследуемых частей в зависимости от их значимости, что позволит в дальнейшем повысить качество и культуру вашего труда как руководителя.

Анализ уровня применения технических знаний

Целесообразно анализировать уровень применения технических знаний для планирования и составления графика работы коллектива, степень убеждаемости членов коллектива в принятии этих планов и их выполнении, получаемые отчеты и принимаемые меры, уровень составленных отчетов и полноту передачи информации вышестоящим и нижестоящим инстанциям, степень убеждаемости вышестоящего руководства в принятии рекомендаций, степень содействия вышестоящему руководству в решении общих и специальных проблем.

Анализ прав руководителя

Объективно оцените свои права. Определите свои властные полномочия, которые вы имеете благодаря статусу руководителя коллектива и которые вытекают из правовых норм. Всесторонне взвесьте возможности достижения оптимальных результатов на основе принимаемых вами решений в условиях организационного воздействия, складывающегося между вашим коллективом и вышестоящим уровнем управления.

Оцените применяемые средства и приемы прямого управляющего воздействия вышестоящего органа на ваш коллектив путем установления регламента его деятельности, организационного нормирования, методического инструктирования, а также прямое распорядительное воздействие этого органа в виде приказов и распоряжений по ликвидации отклонений или временных изменений в соответствии с управленческой иерархией, периодичность и интенсивность такого воздействия.

Определите правовые рамки в области производственно-хозяйственной деятельности, планирования, хозрасчета, контроля деятельности коллектива, степень закрепления их в соответствующих должностных инструкциях, положениях **и** других нормативных актах.

Установите области, в которых вы имеете полную свободу действий, и области, где действуете с меньшей свободой. Не ограничивайтесь при этом поверхностной констатацией фактов. Объективно оценивая свои права, установите потенциальные возможности вашего коллектива, социально-психологическую атмосферу в нем.

Анализ обязанностей руководителя

Составьте перечень своих обязанностей в соответствии с занимаемым статусом руководителя коллектива. Помните, что каждая задача, обусловливаемая вашим статусом менеджера или разрешаемая благодаря ему, дает вам определенные полномочия.

По существу, она является предписанием, требующим определенного результата, который вы можете разрешать самостоятельно, не обращаясь к вышестоящим должностным лицам. Каждую категорию задач излагайте на отдельном листе бумаги. В ваш перечень включите все права, которые вы фактически имеете, и все права, которые могут возникнуть у вас при определенных обстоятельствах.

Не оставляйте ничего не учтенным и не описанным. Такой список (перечень) поможет вам не только постоянно контролировать свои действия, но и при необходимости передавать членам коллектива часть своих полномочий, оставляя всю полноту власти за собой.

Анализ текущих вопросов, возникающих ежедневно. Анализируются работа с вышестоящим руководством, оперативные производственные совещания, беседы с членами коллектива, контроль исполнения заданий и т. д.

Анализ повторяющихся вопросов в более длительных циклах. Анализируются месячные и квартальные совещания, регулярные посещения вышестоящих инстанций и подчиненных участков, коллективные обсуждения периодически составляемых отчетов и сводок, собрания, заседания совета коллектива и т. п.

Следует отметить, что некоторые руководители первичных трудовых коллективов, уделяя слишком много внимания снабженческим, организационным вопросам цеха или участка, затрачивая на это много времени, иногда нерационально организуют выполнение текущих, ежедневных задач, редко беседуют с исполнителями по существу их работы, мало уделяют внимания сбору и переработке первичной информации.

В результате может оказаться, что перспективные планы не подкрепляются необходимой информацией, не согласуются с текущим положением дел, не подкрепляются инициативой членов коллектива.

Анализ вопросов, сроки для которых не поддаются точному определению. Анализируются нерегулярные и исключительные работы, связанные с авариями, устранением неожиданных прорывов в производстве, снабжении и т. д., с вызовом в вышестоящие организации, с требованиями внепланового представления информации и отчетов, со специальным контролем, проверками.

Изучение и анализ трудовых навыков. Необходимость выполнения этого обусловливается тем, что, прежде чем исправлять свои трудовые навыки в целях их совершенствования, необходимо знать все о том, что вы делаете, как и почему вы это делаете. Выполняя эту работу, не пытайтесь вспомнить или представить ваши трудовые навыки за какой-то определенный период, необходим их постоянный анализ.

Точное описание рабочих привычек. Предполагает процедуру учета всего того, что вы делаете, как вы это делаете и почему вы делаете это так, а не иначе. Лучше всего завести для этого специальный журнал, который станет всеобъемлющим отчетом о вашей профессиональной деятельности. При описании трудовых навыков не пренебрегайте привычными мелочами, ибо недостатки вашей работы могут корениться именно в выполнении обычных мелочей, к которым вы так привыкли.

Еще до завершения этой работы вы уже сможете обнаружить то, что загромождает ваш день, на что попусту тратится время, и начать избавляться от этого.

Учет расходуемого времени. Накопление информации о фактическом использовании рабочего времени и продолжительности отдельных видов вашей работы по базовой специальности для руководителя коллектива является весьма важным. Необходимо правильно организовать и систематически проводить учет времени, которое вы расходуете в течение достаточно длительного периода. Это позволит вам представить реальную картину трудовых навыков.

Выполняя эту работу, необходимо учитывать, что для составления и изучения ваших трудовых навыков может потребоваться значительное время. Во всяком случае, уже к концу месячного срока изучения вы сможете иметь представление о них.

Для выполнения этой работы некоторым руководителям приходится преодолевать психологический барьер, недопонимание важности этой работы. Ее частое игнорирование приводит к связанному с недостатком времени напряженному трудовому ритму — явлению, присущему деятельности многих менеджеров. Некоторые руководители в течение дня сменяют несколько десятков различных видов работ и тем самым создают себе иллюзию того, что везде и во всем успевают.

Однако анализ их работы свидетельствует о том, что, тратя минимум времени на максимум различных видов работ, они не могут дать глубокий анализ реальной действительности, и как результат — принимаемые ими решения носят поверхностный характер.

Такие руководители впадают в постоянно ускоряющуюся «текучку» срочных дел. Они не имеют возможности уделять достаточно времени решению кардинальных проблем, стоящих перед коллективом. Это вызывает новую волну экстренных нерешенных текущих вопросов. Менеджер подчас отвлекается на различные второстепенные, малозначимые вопросы вопреки интересам решения главной задачи.

Если же из-за нехватки времени менеджер удлиняет свой рабочий день, тем самым он уменьшает свое свободное время, которое могло бы пойти на самообразование, интеллектуальное развитие, повышение эффективности труда, и в результате руководитель отстает от повышающихся требований времени, входит в противоречие с ними.

Анализ и изучение собственной работы по специальности

Анализируются индивидуальная работа по своей основной специальности и смежным специальностям, соответствие их тарифно-квалификационному разряду, справочнику и другим нормативным документам.

Анализ и изучение затрат времени по руководству работой других

Анализируются организационная деятельность **в** коллективе, координация, инструктаж по специальности, воспитание и контроль действий членов коллектива, распорядительство как функция управления.

Анализ и изучение затрат времени на самообразование

Анализируются виды профессионального обучения, повышения общеобразовательного уровня, чтение газет и журналов, общей литературы, материалов научно-технической информации и др.

Анализ и изучение затрат времени на общественную работу

Анализируются работа в общественных организациях цеха и завода, участие в собраниях, работа в местных органах государственного управления, различных комиссиях и т. п.

Анализ неиспользованного рабочего времени

Анализируется время на проезд до работы, служебные разъезды, ожидания, всяческие помехи и пр. Следует отметить, что организация личного труда — отнюдь не личное дело менеджера. Неупорядоченность рабочего дня, вечная занятость, бессистемность в работе менеджера или бизнесмена, бесконечная штурмовщина, спешки создают во всем коллективе малоэффективный режим работы, что отражается на общих итогах работы.

Комплексная оценка труда. Определение стиля руководства менеджера или бизнесмена

Стиль руководства, присущий конкретному менеджеру и обозначенный исходя из проведенного анализа и индивидуальных психофизиологических особенностей, может быть детально и подробно описан. Такая комплексная оценка стиля руководства менеджера производится путем выявления и изучения методов его работы.

При этом рассмотрению подлежат как положительные, так и отрицательные стороны его деятельности. Выполняя эту работу, необходимо учитывать, что оценка должна опираться на глубоко обоснованные, характерные и объективные сведения о деятельности менеджера.

Необходимо абстрагироваться от его отдельных, случайных ошибок. Оценивая действия менеджера, нужно исходить из основных показателей выполнения производственных задач, стоящих перед коллективом, заботы о дальнейшем повышении квалификации, потенциальных возможностей его дальнейшего роста, повышения деловой квалификации членов коллектива и овладения ими смежными профессиями, уровня проводимой воспитательной работы и т. п.

Менеджер может и сам дать более или менее объективную оценку своего труда, определить стиль своего руководства. Так, анализируя повторение определенных приемов своей деятельности, определите тип своей работы в коллективе: авторитарный,

демократический, либеральный, смешанный.

Если вы принимаете решения в рамках предоставленных полномочий единолично, основываясь в основном на личном опыте и интуиции, не учитывая мнения членов коллектива, если все связи замыкаются на вас, своим же членам коллектива предоставляете минимум информации, не терпите возражений, строго контролируете действия подчиненных, вникая в их работу, требуя пунктуального следования вашим указаниям и наставлениям, вы — руководитель *авторитарного* (директивного, властного) *типа.* В своих методах работы вы опираетесь формально на структуру коллектива, установленную управленческую иерархию, систему прав и обязанностей работников.

Преимуществом данного стиля руководства является централизация, оперативность воздействия на коллектив и т. п. Его применение оправдывается в случаях, когда отсутствуют дисциплина и порядок в коллективе, запущена работа и нет времени на ее постепенное исправление, коллектив попал в сложные и опасные условия производственной деятельности.

Недостатками данного стиля руководства является снижение эффективности работы членов коллектива, потому что жесткие условия не позволяют рабочим проявлять самостоятельность и инициативу.

Происходит процесс подавления инициативы рядовых членов коллектива и, как следствие этого, возникает неудовлетворенность последних своей работой и положением, так как они считают, что их знания, силы, опыт и квалификация не находят должного применения. *«Кто дает ответ, не выслушав, тот глуп, и стыд ему».*

Следует учитывать также, что у менеджера при длительном применении авторитарного стиля работы могут выработаться авторитарные черты характера. Такой менеджер берет на себя всю ответственность, стремится к единовластию даже тогда, когда в этом нет необходимости. В то же время из-за излишней централизации при решении вопросов менеджер обычно страдает от излишней перегрузки.

Успехи в деятельности менеджера при таком стиле приходят обычно в начальной стадии его работы, когда он еще в состоянии следить за ходом событий. Но *«может ли кто взять себе огонь за пазуху, чтобы не прогорело платье его?»*

С ростом производства, масштабностью и повышением сложности решаемых коллективом задач объективная реальность обычно переходит границы психофизиологических возможностей

такого менеджера. Стиль его работы становится все менее эффективным и действенным. Появляются неверные решения, которые он может навязывать коллективу. Менеджер пытается влиять на ядро коллектива, выдавать его мнение за мнение большинства.

Такой менеджер имеет всегда озабоченный вид, он неприветлив, мало заботится о психологическом климате в коллективе, о генерировании положительных эмоций, стремится навязывать свое мнение не только в пределах своей компетенции, но и влиять таким же образом и на другие сферы.

Подбирая себе помощников, такой менеджер исходит не столько из их деловых качеств, сколько из желания иметь «своих» безотказных исполнителей. Но даже и по отношению к ним он может проявлять нетактичность, иногда даже произвол, грубость.

В результате этого в коллективе создается нездоровая психологическая атмосфера. Его усилия уже направляются не на решение поставленных задач, а на различные мнимые, кажущиеся второстепенными вопросы, в коллективе создается предконфликтная ситуация. *«Человек лукавый, человек нечестивый ходит со лживыми устами».*

Если при разработке и принятии решений вы учитываете мнение коллектива, обсуждаете и согласовываете с ним вопросы, привлекаете его членов к контролю за принятыми решениями, передаете часть своих вопросов, менее сложных и важных, высококвалифицированным подчиненным, обеспечиваете их достаточной информацией для представления перспектив своей работы и т. п., — вы менеджер *демократического типа.* Менеджер такого типа сочетает самостоятельность с коллегиальностью, действует последовательно, планомерно, деловито, но без учета дефицита времени.

Преимущества и положительные моменты этого стиля руководства состоят в том, что создаются реальные условия для творческой дискуссии, критики и самокритики, развития самостоятельности принятия членами коллектива решения в пределах их компетенции, инициативы, при удовлетворенности их работой.

Такой стиль работы способствует коллективной выработке решений менеджером и членами коллектива. Роль менеджера при этом сводится к направляющим функциям, к контролю, учету мнения высококвалифицированных членов коллектива и специалистов по тому или другому вопросу, советам и развитию инициативы членов коллектива, повышению их роли в производственном процессе, распределению ответственности между членами коллектива,

созданию атмосферы взаимопомощи, доверия, сотрудничества.

Менеджер добивается того, чтобы любой его коллега при выполнении поставленной задачи проникся ответственностью за ее успешное, инициативное выполнение. Менеджер поощряет и при необходимости наказывает виновных, довольно строг и требователен к себе.

Однако отрицательным моментом данного стиля работы является его непригодность в условиях дефицита времени, когда необходима четкость и быстрота выработки решений.

Бели же стиль руководства характеризуется минимальным вмешательством в жизнь коллектива, ограничивается лишь установлением функций контакта по горизонтали и вертикали, информационным обеспечением членов коллектива для успешного выполнения работ, предоставлением им максимальной самостоятельности в выполнении заданий, созданием условий для индивидуального и коллективного творчества, то такое руководство относится к *либеральному типу.*

Деятельность менеджера либерального типа подвержена случайностям и стороннему влиянию, непоследовательна. Он недостаточно требователен к нарушителям дисциплины, к низкой квалификации исполнителей, иногда его действия могут сводиться к удовлетворению определенных желаний, побуждений некоторых членов коллектива или личностей, имеющих влияние на этого менеджера.

Осложнения во взаимоотношениях членов коллектива рассматриваются им как отрицательное явление. Дискуссии, обсуждения вопросов и проблем весьма условны и формальны. Авторитет такого менеджера как руководителя первичного трудового коллектива недостаточно высок и устойчив.

Такой стиль возможен и целесообразен лишь в высокосознательном и высокоорганизованном коллективе при сугубо индивидуальном и творческом характере труда работников, самостоятельно планирующих и организующих свою работу. Роль менеджера довольно пассивна и сводится лишь к контролю и стимулированию деятельности членов коллектива.

Экономизация действий и приемов деятельности менеджеров и бизнесменов

В экономизации действий менеджера и бизнесмена, то есть в превращении их действий в более экономные или более производительные, чрезвычайно большое значение имеет приобретение ими навыков по рациональной организации труда.

Интересны замечания одного из основателей теории

организации труда П. М. Керженцева о двух типах организаторов: *организаторах-стратегах,* создающих планы и предвидящих события, и *оперативных организаторах,* которые умеют быстро ориентироваться в сиюминутной обстановке и принимать решение. П. М. Керженцев также разработал правила организаторской деятельности — рекомендации начинающим.

Любая экономизация действий не может выходить за пределы противоположной ей на первый взгляд активизации действующего субъекта. Положение об активизации действующего субъекта (пожалуй, наиболее важное положение всей теории эффективной организации деятельности) заключается в стремлении вести себя активно, как можно более энергично.

А это означает: использовать всю энергию, необходимую для выполнения заданий; не экономить произвольных импульсов, хоть они и связаны с предельно возможными, но необходимыми усилиями; как можно больше напрягать внимание; вовлекать в движение зависимые от нас органы, инструменты и т. д.; предоставлять механизмам всю необходимую свободу движения и в наиболее полном объеме пользоваться ею; не позволять зависящим от нас процессам протекать без нашего руководства, развивать инициативу.

Инициатива — это самопроизвольное выполнение действий. А самопроизвольность, в свою очередь, заключается в том, что мы действуем не по приказам и не по чужим советам, поучениям, подсказкам. Иногда мы проявляем инициативу при выполнении задания нового рода, особенно если это задание, по крайней мере в данный момент, выходит за пределы нашего умения. Если же система хозяйства отвергает применение так называемой «частной инициативы», то не потому, что она якобы противостоит принципу инициативы как таковой.

Существенно здесь лишь направление инициативы действующих субъектов. Речь идет о том, чтобы отдельные люди перестали заботиться прежде всего об увеличении собственных доходов. Вся их инициатива должна быть направлена на повышение благосостояния коллектива, на рационализацию выполняемых в коллективе функций.

Учитывая важность этого праксеологического утверждения и следуя ему в своей деятельности, менеджер как руководитель первичного трудового коллектива при экономизации действий и приемов своей деятельности, организуя, планируя и рационализируя свой трудовой процесс, должен исходить из того, что рационализация трудового процесса предполагает ряд действий, при осуществлении которых можно выполнять работу наиболее производительно.

Выполнение самой важной работы

Прежде всего, в процессе трудовой деятельности ориентируйтесь на выполнение самой важной работы и используйте свое время наиболее продуктивно для решения действительно важных задач. Для этого рекомендуется определить те виды работ, которые вы делаете лучше всего, и планировать их на наименее продуктивное время дня, оставив действительно продуктивное время на решение задач более трудоемких и сложных. В своей трудовой деятельности учитывайте следующее.

В каждую работу необходимо входить постепенно и систематически увеличивать свои усилия. Обусловливается это тем, что успех умственного труда может быть обеспечен лишь тогда, когда работник постепенно включается в него, а не напрягает с самого начала все свои силы.

Условием высокой производительности является равномерная и ритмичная работа. Объясняется это стремлением организма к определенному постоянному режиму, подчеркнутому И. П. Павловым в понятии динамического стереотипа. В связи с этим систему своей работы менеджер должен подчинить определенному ритму, т. е. прежде всего стараться выполнять регулярно повторяющиеся работы в одно и то же время.

Необходимо отрабатывать привычку последовательности и системности в работе, способствующую логическому продвижению от меньшего к большему, от простого к сложному, от легкого к трудному. При этом необходимо добиваться систематичности и относительного спокойствия при решении важных вопросов, требующих большой сосредоточенности.

С целью рационализации своего труда целесообразно завести блокнот, календарь, дневник или журнал. Их надо использовать для оперативных записей, памяток и т. п., которые, по существу, являются элементами оперативного планирования.

Составление бюджета времени

Составление реального бюджета производительного рабочего времени менеджера и бизнесмена — необходимый элемент плана разумного его использования, который предусматривал бы дополнительные цели на случай досрочного выполнения или срыва первоначально запланированных работ.

При этом необходимо учитывать, что эффективный труд менеджера требует четкой системы организации и планирования работы, распределения ее во времени и ясного представления о целях, которые должны быть достигнуты в процессе работы коллектива и

лично менеджера.

Праксеологи указывают на необходимость обдумывания плана действий как одного из видов формирования знаний действующего субъекта. Если создается план или график, тогда планирование, или, другими словами, программирование действий, является вместе с тем подготовительным этапом в виде обработки данных. Тогда мы получаем наглядный и осязаемый образец действия.

Однако еще до того, как он сформируется, в голове планирующего должен зародиться образ такого плана, а поэтому и сам составитель плана должен как-то психически сформироваться. Это произойдет должным образом в том случае, если менеджер будет исходить из надлежащей концепции плана, если он составит хороший план, если удачно продумает, каким должен быть график или другой наглядный и осязаемый проект.

Следовательно, изучение условий хорошей подготовки приводит нас к тому, чтобы осознать признаки хорошего плана в смысле сформированного доходчивого образца, а косвенно — хорошей его концепции. План прежде всего должен быть целенаправленным, пригодным для достижения той цели, ради которой создан.

Установление сроков и графиков выполнения заданий способствует планомерному ведению работ, бережет нервную систему руководителя. Но, кроме планирования сроков, необходимо добиваться эффективного использования тех небольших периодов свободного времени, которые могут образоваться в процессе работы, появления перерывов и различных пауз.

Для этого менеджеру рекомендуется разработать определенный режим дня, который должен им соблюдаться, уточняться и постепенно превращаться в постоянную норму. Сутки следует делить на строго определенные отрезки времени, отведенные для работы, самообразования, питания, отдыха и т. п. Учитывайте, что режим вносит ритм в деятельность, позволяет выработать необходимые устойчивые привычки. А это значительно сокращает потери времени на всякого рода «раскачки», «вхождение» в работу.

Гибкое планирование времени

Выполняя эту работу, необходимо стремиться к тому, чтобы определенные моменты вашей каждодневной программы были внесены в ваш распорядок дня. Такие моменты зависят от специфики работы менеджера.

Однако при планировании задач, решаемых непосредственно вами и членами коллектива, не следует строго регламентировать выполняемые ими работы. Необходимо добиваться от членов коллектива

достижения поставленной цели, не ограничивая регламентом способа достижения этой цели.

В этом случае способ выполнения задач останется полностью в собственной компетенции исполнителя, что явится в некоторой степени условием развития его творческих способностей. Ведь только в ходе действия обнаруживаются неизвестные до этого обстоятельства, которые должен учитывать действующий субъект, приспосабливая к ним свои поступки. Он должен суметь справиться со своими задачами, не теряясь в той обстановке, в которой оказался и которую невозможно было предусмотреть в деталях заранее.

При выполнении этой работы рекомендуется на отдельном листе бумаги перечислить все предстоящие задачи по степени их важности, затем стараться их выполнять в том же порядке. Вы скорее убедитесь, что этот элементарный прием позволит уменьшить затраты времени на выполнение ваших обычных каждодневных дел.

Наряду с этим установите ясно различимый ритм в ваших ежедневных контактах, сделав его гибким, учитывающим специфику вашей деятельности. Выработайте у себя привычку делать передышки не тогда, когда у вас появится возможность, а тогда, когда возникает необходимость расслабиться. План позволяет равномерно и экономно выполнять задание и контролировать его выполнение. План ограничивает также штурмовщину и сверхурочную работу.

Составив, скажем, перечень наиболее важных работ, учитывая, конечно, их специфику, определив их начало и окончание, можно составить довольно точный перспективный план работ коллектива с выделением их новых видов и дифференциацией сроков их выполнения.

Исследователи отмечают, что план может быть более или менее конструктивным в зависимости от того, насколько легко будет (в границах выполнимости) по нему ориентироваться и предлагает ли он более экономичное ведение дела именно потому, что оно легко выполнимо. Если план ведет в тупик невыполнимости, тогда он просто неконструктивен.

В числе признаков хорошего плана часто отмечают его единство, сочетая этот принцип с принципом непрерывности. Что же может дать нам такое сочетание? Говоря языком логиков, — последовательность.

Единство — это последовательность, понимаемая как внутреннее соответствие, отсутствие противоречий.

Непрерывность—это последовательность, понимаемая как целесообразное следование очередных действий, направленных на

достижение поставленной цели и расположенных таким образом, что не только одно действие не препятствует другому, но также определенные предшествующие действия являются подготовительными для определенных последующих действий.

Оба эти принципа последовательности действий столь выразительно характеризуют любой план, что не требуют специального разъяснения. Не лишним будет все же обратить здесь внимание на то, что на практике встречаются непоследовательные планы, которые либо содержат противоречивые положения, либо лишены единства, либо предлагают нецелесообразную очередность действий и поэтому лишены непрерывности.

Гибкое оперативное планирование предполагает разработку плана на день или неделю. Как показывает опыт, даже непредвиденные работы можно включить в план дня, зная о них, допустим, утром. Если же они поступают для сиюминутного исполнения, то оперативный план дня или недели можно откорректировать, а не отбрасывать вовсе.

Планируя работу на день, менеджеру целесообразно определить вначале:

а) кому и какие поручения дать (с указанием сроков выполнения);

б) список лиц, с которыми необходимо переговорить;

в) где побывать, что обсудить или проконтролировать (например, выполнение срочных и ответственных заданий);

г) время для бесед с членами своего коллектива, для участия в собраниях, заседаниях.

Оперативные гибкие планы можно использовать и для учета затрат времени, регистрации выполнения работ. При этом целесообразно отводить время для подготовки к следующему дню (запись и анализ событий дня, подведение итогов, уточнение объектов, определение периодичности, объема контроля, планирование работ на следующий день). Утром следует уточнять вопросы, намеченные с вечера, и доводить их до членов коллектива. Рекомендуется использовать форму плана и в каждой графе слева записывать плановое задание, а справа — фактическое выполнение.

Составлять свои планы необходимо с учетом календарного плана мероприятий вышестоящего руководителя.

Такие формы работы должны войти в привычку, стать эффективным средством борьбы за экономизацию и рационализацию действий.

Минимизация интервенции

Минимизация интервенции (вмешательства), как одно из направлений экономизации действий и их дальнейшего совершенствования, обусловлена необходимостью снятия напряжения организаторской деятельности менеджера, выражающейся в постоянном интенсивном и напряженном воздействии на работников в виде приказов, указаний, окриков, одергиваний и т. п., вызывающих высокую степень напряженности и нервозности во взаимоотношениях.

Она предполагает необходимость развития взаимодействия отдельных работников, связанных единым предметом труда, взаимопомощи и товарищеского сотрудничества. Основоположники праксеологии сформулировали ее содержание: как можно меньше вторгаться в ход событий или процессов, достигать своей цели при минимальном вторжении, а в оптимальном случае — вовсе без вмешательства.

Вот интересный отрывок из «Логики» Гегеля: «Разум столь же хитер, сколь могуществен. Хитрость состоит вообще в опосредствующей деятельности, которая, обусловливая взаимное воздействие и взаимную обработку предметов соответственно их природе, без непосредственного вмешательства в этот процесс, осуществляет свою цель».

Одним искушенным наблюдателем человеческих начинаний дано вот такое афористическое, до комизма парадоксальное, но по сути замысла удачно выраженное толкование обсуждаемого положения: «Хороший организатор ничего не делает сам, он только ничего не упускает из своего поля зрения».

Если же вам не удается сминимизировать интервенцию при выполнении задания вашими подчиненными с использованием их собственных резервов и отмечается постоянное их стремление привлечь вас к тому, чтобы вы вникали в их работу, беря на себя тем самым ответственность за ход и качество ее выполнения, то приучите их быть готовыми четко и ясно отвечать на следующие вопросы: В чем суть проблемы? Какие препятствия на пути ее решения? Что может и должно устранить существующие препятствия? Что конкретно предлагается и почему? Кто (или какие службы) будут затронуты этим действием?

Постановка данных вопросов основана на некоторых здравых управленческих принципах, которым вы, как менеджер, должны следовать. Они вынуждают каждого, кто ставит или формулирует вопрос, задумываться над ним, побуждают человека взять ответственность за действия и результаты, способствуют передаче части своих полномочий (потому что, предлагая решение, подчиненный в действительности просит прав на принятие

самостоятельных решений, касающихся его работы), развивают чувство коллективизма.

Принцип минимизации интервенции ведет к принципу чистой инвигиляции (т. е. чистого наблюдения), когда мы стремимся только наблюдать за автоматическим процессом вместо того, чтобы участвовать в нем. К примеру, машина способна выполнять определенную работу вместо человека. Замена работы человека работой машины — это прогресс на пути минимизации интервенции. Однако за машиной тоже необходимо присматривать, а присматривание, или инвигиляция, и состоит в том, что за работой машины ведется наблюдение и вводятся поправки каждый раз, когда нарушается ее функционирование.

Ограничение количества решений

Ограничьте количество решений исходя из практического анализа, для чего изучите и проанализируйте свои рабочие привычки, приемы и установите затраты времени по ним. Это позволит вам вскрыть серьезные упущения в использовании своего времени в совершенно неожиданных местах. Отберите принятые, но оказавшиеся впоследствии ненужными решения, установите затраты времени на осмысливание не относящихся к делу фактов, отберите преждевременные и непродуманные решения.

Выполняя эту работу, учитывайте, что многие менеджеры, пытаясь подчас доказать свою способность быстро все решать и делать, часто отвлекаются от выполнения своих обязанностей для решения любого возникающего, но не относящегося к делу вопроса. Исследователи рекомендуют учитывать: кто внимателен и готов к внешнему движению, в том играет внутреннее направленное напряжение, тормозимое сознанием его избыточности. Такой индивид в принципе не отличается с этой точки зрения от того, кто сдерживает в себе желание нанести коварный удар по оппоненту в горячей дискуссии. При этом необходимо отличать интервенцию от ингеренции.

Под *интервенцией* мы понимаем вмешательство в ход данного события или принятие участия в этом событии при оказании влияния на его ход с помощью внешнего импульса.

Ингеренция же — это вообще непосредственное (практическое) участие в данном событии, хотя бы в форме внутреннего напряжения, внутренне тормозимого. Поэтому каждая интервенция, несомненно, является ингеренцией, но не наоборот. Произвести ли интервенцию или ее не производить — это в каждой ситуации зависит от субъекта, который решает судьбу данного объекта.

Ингерируем же мы независимо от собственной воли, когда наши действия вплетаются в такую зависимость.

Использование средств оргтехники

Для повышения эффективности труда менеджера необходимы средства оргтехники. Подумайте о тех выгодах и преимуществах, которые дает применение средств оргтехники для облегчения и стимулирования эффективности вашей работы. Определите возможность использования в вашей трудовой деятельности и в деятельности членов коллектива различной аппаратуры и вспомогательных средств.

Исходите из того, что само увеличение состава оргтехники бывает равнозначным расширению ваших возможностей. Этим можно объяснить старания человека увеличить парк оргтехники и расширить сферу ее использования.

Основывайтесь на том, что применение средств оргтехники способствует росту производительности управленческого труда и повышению эффективности управления. Оцените уровень применения и использования вами приборов, устройств и машин — от автоматических и полуавтоматических нумераторов, сшивателей, дыроколов, авторучек и точилок для карандашей до диктофонов, пишущих машин, копировально-множительных аппаратов и ЭВМ .

.

5. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

5.1. Основные сферы управления персоналом и их соотношение

Управление персоналом как наука и дисциплина строится в соответствии с логикой ее предмета. Сама же деятельность по управлению персоналом состоит из **двух главных областей, или сфер, — *руководства персоналом и работы с кадрами (персоналом).*** Как же соотносятся эти и некоторые другие, близко связанные с ними категории, характеризующие управление персоналом?

В самом общем смысле *руководство персоналом* — это деятельность по непосредственному повседневному управлению сотрудниками. Понятие «руководство» тесно связано с рядом других родственных категорий, прежде всего с понятием «управление», нередко их употребляют как синонимы.

Однако *«управление»* отражает регулирование системы в соответствии с определенными целями и является более широким по содержанию: оно включает не только руководство людьми, но и управление финансовыми, материально-техническими и другими ресурсами, а также техникой, машинами.

С категорией «руководство» близко связано понятие «менеджмент». Однако эти понятия совпадают не полностью.

«Менеджмент» — категория микроэкономики, означающая управление предприятием в условиях рынка.

Соответственно *«менеджер»* — руководитель рыночного предприятия. Применительно же к государственной службе обычно используют такие слова, как *«руководитель», «администратор», «чиновник»,* но не «менеджер».

С одной стороны, «руководство» шире «менеджмента», так как охватывает и нерыночные, государственные формы управления, с другой — уже, поскольку «менеджмент» — это управление не только кадрами, но и другими ресурсами: денежными, материально-техническими и т.д.

И с этой точка зрения *руководство* выполняет в менеджменте лишь определенные **функции,** *в частности следующие:*

постановка целей (изучение проблемы и выработка идеального результата ее решения);

планирование (определение альтернатив, их оценка, выбор оптимальных путей их реализации, принятие решений);

реализация (формирование необходимой для достижения целей организации, а также мобилизация, включение людей в их

осуществление);

контроль (сравнение достигнутых результатов с поставленными целями, определение отклонений, корректировок и мер воздействия).

Применительно к рыночным коммерческим организациям работу с кадрами можно характеризовать и как *менеджмент персонала,* трактуя это понятие *в узком смысле,* т. е. как всю разнообразную деятельность служб персонала (отделов кадров).

В *широком значении менеджмент персонала* тождествен управлению кадрами коммерческой организации и содержит, по меньшей мере, такие разделы (поля), как анализ состава персонала; определение потребности в персонале; изменение персонала, включая обеспечение персоналом, его развитие и освобождение; менеджмент использования персонала; руководство персоналом; менеджмент расходов на персонал; информационный менеджмент персонала.

Работа с кадрами и руководство персоналом теснейшим образом взаимосвязаны, и, как уже отмечалось, в современном мире наблюдается тенденция к их сближению, интеграции. Однако эти две важнейшие сферы управления людьми имеют и существенную специфику. Они различаются как функционально, так и институционально.

Главная функция работы с кадрами состоит в обеспечении организации оптимальным количеством работников нужной квалификации и мотивации, т.е. в *обслуживании* производственного процесса.

Эта функция имеет следующие ***особенности:***

□ *фрагментарность, эпизодичность или, по меньшей мере, непостоянство работы с каждым отдельным сотрудником.* Службы персонала занимаются отдельными работниками не каждодневно, а в основном по мере необходимости, начиная с маркетинга и найма и заканчивая увольнением или оформлением ухода на пенсию;

□ *преимущественно вспомогательный характер деятельности.*

Работа с кадрами заключается в отборе, обучении, консультировании и т.п. персонала, но не в непосредственном руководстве им; **а** *сравнительная ограниченность властных полномочий.*

Менеджеры по персоналу (функциональные менеджеры) в целом обладают меньшим объемом власти, чем линейные менеджеры, прямые руководители.

В отличие от преимущественно обслуживающего характера работы с кадрами, **главной функцией руководства персоналом** является непосредственное повседневное руководство людьми в

процессе достижения основных, стратегических целей организации. Этой области управления персоналом присущи следующие *особенности:*

□ *постоянство и непосредственность общения с работниками.* В течение всего рабочего времени сотрудники находятся в поле действия руководителя, несущего ответственность за их деятельность;

□ *основополагающий характер управленческих функций.* Деятельность руководителей непосредственно направлена на реализацию главных целей организации;

□ *относительно больший объем властных полномочий.* Власть линейных руководителей по отношению к подчиненным намного превосходит права функциональных менеджеров.

Работа с кадрами и руководство персоналом различаются не только по своему организационному назначению и функциям, но и по *субъектам.* В отличие от руководства персоналом, субъектами которого являются линейные руководители всех уровней, субъектами работы с кадрами выступают менеджеры по персоналу и службы персонала в целом.

Работа с персоналом

Практическая работа с персоналом весьма разнообразна. Это наглядно видно на примере организации работы с кадрами достаточно типичного современного акционерного общества. В современном производстве работой с кадрами занимается значительное число специалистов.

Так, в США в начале 1990-х годов в службах персонала было занято примерно 450 тыс. человек, из них около 60% — в частном секторе, 30% — в государственном, 10% — в общественном (здравоохранение, образование, различные добровольные ассоциации).

В среднем в индустриально развитых странах на одну тысячу занятых приходится 10—15 специалистов по управлению персоналом. Причем в большинстве стран примерно с 1970 г. наблюдается устойчивая тенденция роста численности сотрудников, занятых работой с кадрами. Обычно кадровые службы, особенно отделы труда и заработной платы, выполняют и некоторые экономические функции.

Значимость кадровых служб в современном производстве неуклонно повыша ется. Особенно велика она в крупных передовых корпорациях. Так, одна из крупнейших в мире корпораций «Ай-би-эм» рассматривает кадры как свой главный ресурс и преимущество. Именно служба персонала является в ней центром средоточия и хранителем тех принципов, благодаря которым, по оценке специалистов, она достигла своих главных успехов, и в частности

первого и важнейшего принципа «Ай-би-эм» «уважай личность».

На крупных предприятиях службы управления персоналом включают несколько или даже целую группу высших и средних менеджеров. Так, международная корпорация «ЗМ» (от английского названия «Minnesota, Mining & Manufacturing Company», «Миннесота, Майнинг энд Мэньюфэкчуринг») имеет целую систему менеджеров по персоналу, действующих в системе кадровых подразделений разного уровня.

Службы персонала «ЗМ» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении сотрудников, а также при решении общих вопросов развития бизнеса.

В последние годы влияние этих служб значительно возросло. Система подразделений, осуществляющих управление персоналом, развернута на всех уровнях: при главной штаб-квартире, в производственных секторах и отделениях, на предприятиях.

На уровне главной штаб-квартиры корпорации ее подразделения управления человеческими ресурсами подчинены непосредственно ***старшему вице-президенту,*** который несет ответственность за этот участок работы перед главой «ЗМ».

Возглавляет функциональные службы ***вице-президент по управлению человеческими ресурсами.*** Ему непосредственно подчиняются:

□ функциональный вице-президент по текущему управлению человеческими ресурсами;

□ исполнительный директор по оперативным службам человеческих ресурсов;

□ исполнительный директор по стратегическим службам человеческих ресурсов;

□ функциональный вице-президент по международным человеческим ресурсам;

□ директор по планированию и системам человеческих ресурсов.

Функциональный вице-президент по текущему управлению человеческими ресурсами руководит работой:

□ директора по человеческим ресурсам сектора информационных и аудиовизуальных технологий;

□ директора по человеческим ресурсам сектора наук о жизни;

□ директора по человеческим ресурсам сектора коммерческих и потребительских товаров;

□ менеджера по человеческим ресурсам администрации и под-

разделений контроля качества продукции.

Исполнительному директору по оперативным службам человеческих ресурсов подчиняются:

□ директор по взаимоотношениям персонала на производстве;

□ директор службы занятости;

□ директор по подготовке и повышению квалификации кадров;

□ директор по трудовым отношениям;

□ директор по назначениям на должности и исследованиям карьеры;

□ менеджер по оценке кадров и научным исследованиям в сфере труда.

Исполнительный директор по стратегическим службам человеческих ресурсов руководит работой:

□ директора по дополнительным выплатам;

□ директора по материальному вознаграждению;

□ директора службы для высшего управленческого звена; **а** менеджера консультативной службы «ресурсов высшего управления»;

□ менеджера по международным высшим управленческим кадрам.

Функциональный вице-президент по международным человеческим ресурсам работает в тесном контакте с директором по человеческим ресурсам и административным вопросам европейских филиалов. Директор по планированию и системам человеческих ресурсов отвечает за информационную и аналитическую работу.

Как видно на примере «3М», численность менеджеров, занятых в системе служб управления персоналом, достаточно велика. Эти руководители сочетают в себе черты линейных менеджеров (руководят своими сотрудниками) и менеджеров по персоналу (функционально занимаются работой с кадрами, обеспечением ими производственного процесса).

Менеджер по персоналу выполняет целый ряд функций, достаточно четко обрисовывающих содержание работы с кадрами. Эти функции отражены в следующей его должностной инструкции, весьма типичной для американских некоммерческих организаций.

Должностная инструкция менеджера по кадрам

Общие положения

Выполняет ответственные административные функции и руководит кадровой работой в крупной государственной организации или учреждении. Отвечает за планирование и проведение программы в области кадровой политики, в том числе за набор, проведение

испытаний, оценку, назначение, продвижение по службе, перевод и рекомендации по изменению статуса служащих организации, а также за систему доведения необходимой информации до работников. Работает под общим руководством, проявляя инициативу и независимость суждений при выполнении возложенных на него задач.

Примеры выполняемой работы

Участвует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала.

Доводит информацию о важнейших решениях по кадровым вопросам до всех уровней организации через бюллетени, собрания и при личных контактах.

Проводит собеседования с нанимающимися на работу, оценивает выпускников учебных заведений, классифицирует заявления о приеме на работу.

Вербует и отбирает новых служащих для заполнения вакансий, анализирует заявления квалифицированных специалистов.

Проводит совещания с руководителями низшего звена по кадровым вопросам, в том числе по вопросам назначений, найма или увольнения служащих по окончании их испытательного срока, по вопросам перевода, понижения в должности и увольнения постоянных работников.

Организует обучение персонала, координирует мероприятия по обучению кадров с работой должностных лиц и руководителей низшего звена.

Устанавливает систему рейтинга служащих и организует обучение руководителей низшего звена по вопросам оценки трудовой деятельности работников.

Ведет личные дела работников.

Руководит непосредственно или через своих подчиненных работой группы служащих.

По поручению руководства выполняет отдельные задания и поручения, относящиеся к сфере его деятельности.

Общие квалификационные требования

Опыт и подготовка: должен обладать значительным опытом руководства кадровой работой.

Образование: четырехгодичный колледж или университет со специализацией в области образования и управления кадрами. *Знания, навыки и способности:* достаточные знания принципов и практики управления кадрами, отбора и назначения служащих, вопросов оценки трудовой деятельности работников.

Помимо выполнения достаточно традиционных обязанностей,

менеджеры по персоналу в современных условиях должны отвечать и ряду *новых требований,* прежде всего таким, как:

□ *глубокое знание общих условий деятельности* (в области бизнеса: выпускаемый продукт, технологии, организационная структура предприятия, рынки сбыта, возможности конкурентов и т.п.);

□ *знание и способность применять на практике не только традиционные, но и новейшие методы управления персоналом, умение налаживать деловые связи и общение;*

□ *способность эффективно управлять изменениями посредством соответствующего влияния на людей, внедрять передовой опыт и инновации, обеспечивать* (совместно с руководством) *развитие организации.* Выполнение указанных задач работы с кадрами требует высокого профессионализма и специальной подготовки.

Несмотря на относительную многочисленность работников служб управления персоналом, по своему количеству они не уступают линейным руководителям. В принципе, деятельность сотрудников, занятых работой с кадрами и руководством персоналом, тесно взаимосвязана, поскольку у тех и других один и тот же объект — работники и общие цели — максимально эффективное использование персонала.

Вместе с тем отмеченные различия в выполняемых функциях, институциональной принадлежности, правах и обязанностях, властных полномочиях и индивидуальных целях нередко приводят к конфликтам в отношениях между ними.

Обычно менеджеры-практики более авторитарны и нередко склонны нарушать организационные, а иногда и юридические нормы, особенно при решении вопросов оплаты, должностного роста, увольнения подчиненных и т.д. Функциональные же менеджеры склонны более строго придерживаться закона и принятых на предприятии формальных принципов и норм.

Теория и практика менеджмента персонала позволили выработать несколько **способов налаживания отношений между двумя ветвями управления персоналом,** а именно:

□ ***совместное обсуждение проблем и выработка общих кадровых решений.*** Позитивный эффект этой процедуры усиливает участие высшего руководства;

□ ***четкое разграничение полномочий, прав и обязанностей между линейными и функциональными менеджерами.*** Как правило, это повышает значимость служб персонала за счет менеджеров-практиков;

□ ***обучение взаимопониманию и сотрудничеству***

посредством ротации, перевода из кадровых служб в линейные руководители, и наоборот. Такая практика особенно широко и эффективно используется в Японии.

Несмотря на первостепенную значимость менеджеров по персоналу и работы с кадрами в целом для эффективности современной организации, ведущая роль в достижении ее целей принадлежит практическим руководителям и их деятельности по руководству персоналом. Что же более конкретно представляет собой руководство персоналом?

Понятие и главное содержание руководства персоналом

Руководство кадрами — сложный процесс, состоящий из многих компонентов, аспектов. Выяснить содержание и разнообразные стороны этого рода деятельности помогает анализ его определений. В научной литературе можно выделить следующие **основные определения руководства:**

1. ***Институциональные*** определения типа: руководство — это особая социальная позиция, командная должность, позволяющая навязывать свою волю другим членам организации и обеспечивающая их подчинение. В такого рода определениях выделяется один из важнейших — институциональный — аспект руководства, т.е. занятие позиции, связанной с обладанием ресурсами (денежное вознаграждение, повышение или понижение в должности, моральное поощрение, увольнение и т.п.), которые влияют на организационное поведение человека.

2. ***Процессуальные*** дефиниции типа: руководство представляет собой сознательное постоянное приоритетное целеориентированное влияние одного человека на поведение других. В подобных определениях внимание акцентируется на влиянии и его особенностях как содержании руководства.

3. ***Мотивационные*** определения типа: руководство есть мотивация членов предприятия к достижению организационных целей.

Дефиниции этой группы отражают центральную роль мотивации в деятельности руководителя.

4. ***Деятельностные*** определения типа: руководство — это структурированное систематическое побуждение и регулирование определенных действий. Данного рода дефиниции выделяют важнейшую роль инициирования и координации действий людей в руководстве персоналом.

5. ***Телеологические*** (с точки зрения цели) определения типа: руководство — это деятельность по объединению и мобилизации группы на достижение целей организации путем обеспечения совпадения

их с индивидуальными целями сотрудников. Телеологические характеристики руководства персоналом встречаются в литературе очень часто, что подчеркивает важнейшее мотивирующее, организующее и ориентирующее значение целей в этого рода деятельности.

6. ***Группоориентированные*** дефиниции типа: руководство есть деятельность по сплочению и мобилизации группы, коллектива на достижение определенных целей. Такие определения отражают коллективный характер руководящей деятельности, важнейшую роль группы в обеспечении эффективности предприятия.

7. ***Активистские*** определения типа: руководство — это побуждение людей к общей активности, ее инициирование, регулирование и контролирование со стороны уполномоченной персоны. Подобные определения акцентируют внимание на центральном месте различных форм активности в деятельности руководителя.

8. *Коммуникационные (интеракционные)* дефиниции типа: руководство представляет собой коммуникацию, интеракцию, упорядоченное формальное и неформальное взаимодействие, общение людей для подчинения их действий общей цели. В таких, преимущественно психологических, определениях отмечается коммуникативный аспект руководства, который, безусловно, является одним из важнейших в руководстве персоналом.

В работах разных авторов, и прежде всего В.М. Басса, который обобщает примерно 7,5 тыс. источников по данной проблематике, а также Р. Вундерера и В. Грунвальда, выделяется целый ряд *важнейших аспектов, или измерений, руководства,* а именно:

1) личность руководителя, его индивидуальные качества;

2) группа и групповые отношения, составной частью которых является руководство;

3) руководство как действия или поведение;

4) руководство как осуществление влияния;

5) руководство как способность или искусство добиваться согласия других;

6) руководство как форма уговора и убеждения;

7) руководство как отношения власти;

8) руководство как инструмент достижения цели, средство вовлечения других в ее осуществление;

9) руководство как интерактивное взаимодействие, общение;

10) руководство как дифференциация и распределение ролей;

11) руководство как инициирование структур, объединений сотрудников;

12) руководство как определение и распространение ценностей

и норм;

13) руководство как процесс разрешения конфликтов (в том числе между целями сотрудников и всей организации, между целями и средствами и т.д.)!

14) руководство как информационный и коммуникативный процесс;

15) руководство как принятие решений и их реализация;

16) руководство как развитие руководителя, сотрудников, форм и методов деятельности и т.д.

Все аспекты руководства персоналом взаимосвязаны и частично пересекаются. Однако каждый из них представляет относительно самостоятельную сторону и проблемную область этого сложного феномена. Руководство персоналом представляет собой целостный комплекс названных и некоторых других аспектов.

С перечисленными аспектами руководства связаны его необходимые, сравнительно статичные *компоненты, непосредственно влияющие на его эффективность.* К ним относятся:

1) руководитель, обладающий необходимыми для управления людьми качествами;

2) властная, командная позиция (руководящая должность), располагающая ресурсами влияния;

3) авторитет и связанные с ним отношения неформального влияния;

4) группа, подчиненные, обладающие индивидуальными особенностями и находящиеся в системной взаимозависимости и интерактивном взаимодействии;

5) общая цель и конкретизирующие ее задачи;

6) организация (организационная структура), упорядочивающая и усиливающая руководящее воздействие;

7) внешняя среда, в которой осуществляется руководство. Среда имеет разнообразные относительно стабильные параметры: правовые (законодательство, в рамках которого осуществляется руководство), пространственные (расположение предприятия), политические (взаимоотношения с различными органами власти), нравственные (общественное мнение, нравы социальной среды), экологические (чистота окружающей природной среды) и др.;

8) ситуация, отражающая динамичные, относительно изменчивые во времени факторы, которые влияют на руководство. Это могут быть кризис или стабильное развитие, острота конкуренции, экономическая конъюнктура, политическая нестабильность и т.д.

Богатство компонентов и содержания руководства персоналом

ограничивает возможности отразить суть этого рода деятельности в одном определении. Не претендуя на полноту и всеобъемлющий характер определения, *руководство персоналом* в современных условиях можно рассматривать как *опирающееся на властную позицию и авторитет систематическое доминирующее и направляющее влияние на поведение членов организации, а также на их внутригрупповые и межгрупповые взаимодействия для достижения организационных и личных целей.*

Руководство как особая сфера деятельности по управлению персоналом имеет свое *специфическое отражение в научной теории.* Некоторые ученые даже ставят вопрос о ее статусе как относительно самостоятельной науки. «Теории руководства, — пишут Й. Хентце, А. Каммел и К. Линдерт, — сосредоточивают усилия на объяснении условий, которые лежат в основе руководства, и на самом руководстве как объекте исследования. Они пытаются делать выводы о том, как может руководитель (в определенной ситуации) влиять на подчиненных с целью выполнения определенных задач. Теории руководства... как прикладная наука должны иметь, с одной стороны, эмпирически проверяемую основу, с другой — по возможности операционализируемые теоретические высказывания о руководстве персоналом и тренингах руководящих кадров» [75,с.57-69].

.

5.2. Техника, средства и модели руководства

Понятие техники руководства

Понятие техники обычно реализуются в рамках принятой в организации техники руководства (управления). В отличие от стилей, представляющих собой практикуемый способ управления подчиненными, *техника руководства означает комплекс норм, правил, образцов руководства организацией, обязательных для каждого ее сотрудника, и прежде всего руководителя.*

Понятие техники руководства объединяет ряд взаимосвязанных и основополагающих параметров руководства, которые задают границы и определяют общие стандарты деятельности руководителя и, соответственно, подчиненных.

Руководитель имеет возможность в пределах конкретной техники варьировать тот или иной стиль (например, быть в большей или меньшей степени кооперативным), т.е. речь идет о, так сказать, свободном пространстве, которое ему предоставляется для его управленческой деятельности.

Нередко вместо понятия «техника руководства» используются

такие категории, как «принципы руководства», «концепции руководства», «техника менеджмента», «принципы менеджмента», «концепции менеджмента».

В литературе выделяются достаточно разнообразные техники руководства, которые, однако, представляют собой в основном лишь различные варианты следующих основополагающих **видов техники руководства:** ***рамочного (by Exception) управления; управления с помощью делегирования (by Delegation); управления по целям (by Objectives); системного (by Systems) управления.***

Техника рамочного управления исходит из того, что у руководящих кадров нет ни возможности, ни необходимости самим все знать, видеть и определять, а также из того, что не все процессы на предприятии имеют одинаковое значение и требуют равного внимания со стороны руководства.

Вследствие этого процесс управления людьми должен быть упрощен до такой степени, чтобы менеджер мог сосредоточиться на решении наиболее важных вопросов, требующих его вмешательства. Это предполагает постоянный контроль руководителя за ходом дел в организации и готовность вмешаться в экстренных случаях. В центре рамочного управления стоят вопросы контроля и принятия решений.

Рамочное управление — это техника руководства, при которой сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ (рамок).

Рамки могут задаваться *важностью* процесса, его *непредсказуемостью, нормами,* которые нельзя нарушать. Если трудовая операция представляет собой особую важность и(или) отклоняется от установленных норм, то сотрудник должен обратиться к начальнику, который в таких случаях, т.е. в исключительных ситуациях, вмешивается в процесс принятия решений.

Рамочная техника руководства предполагает следующую последовательность действий: сотрудник получает задание, затем определяет, предстоит ему заняться обычным, рутинным делом или более сложным, нестандартным. В первом случае он все связанные с выполнением задания вопросы решает сам, во втором — обращается к начальнику.

Главная *цель рамочного управления*— освобождение начальника от рутинных задач. Оно служит также систематизации информационных потоков, распределению и регулированию компетенций.

Для осуществления рамочного управления в организации должны существовать определенные предпосылки, а именно:

□ делегирование задач сотрудникам;

□ определение границ, в которых сотрудники могут действовать по своему усмотрению;

□ определение исключительных случаев;

□ создание надлежащей информационной системы;

□ определение способа и характера вмешательства руководителя.

Рамочное управление имеет ряд достоинств, к числу которых относятся прежде всего следующие:

1) освобождение руководителя от рутинных занятий;

2) создание для сотрудников возможности действовать самостоятельно в определенных границах;

3) повышение уровня организованности и улучшение коммуникаций на предприятии.

Главные ***недостатки*** *рамочной техники руководства таковы:*

1) ее распространенность только на часть проблем руководства, что может рассматриваться и руководителем, и подчиненными как ее половинчатость, недостаточность и т.п.;

2) трудности, связанные с разграничением сфер и формированием терпимости в спорных ситуациях;

3) определенное демотивирующее воздействие, возникающее вследствие ориентации данной техники управления лишь на фиксацию негативных отклонений в деятельности работников. Позитивные отклонения при ее использовании обычно не отмечаются. Это обедняет процесс общения подчиненных с руководителем, затрудняет использование передового опыта, вызывает необходимость регулярной проверки соответствия установленных заданий реальному потенциалу сотрудников;

4) возможная демотивация сотрудников из-за ограничения их полномочий решением рутинных задач.

Рамочное управление базируется на общих правилах, которые могут быть использованы главным образом в крупных организациях. Наиболее эффективным оно бывает лишь тогда, когда выступает интегрированной составной частью всей системы управления, широко использующей принципы разграничения целевых заданий и делегирования компетенций и ответственности. Эти принципы — необходимые компоненты кооперативного стиля руководства.

Развитием свойственных рамочному управлению принципов разграничения компетенций и обязанностей является управление посредством делегирования (by Delegation). Такое управление представляет собой *особую технику руководства, при которой*

компетенции и ответственность передаются, насколько это возможно, сотрудникам, самостоятельно принимающим решения и осуществляющим их.

В принципе делегирование в организации может распространяться на любые задачи. Однако в реальности администрация, как правило, отказывается от делегирования типичных функций руководства, а также важных задач с далеко идущими последствиями. При управлении посредством делегирования начальник максимально разгружается, а подчиненным предоставляется возможность развивать собственную инициативу, трудовую мотивацию и готовность брать на себя ответственность.

В случае использования этой техники сотрудникам необходимо разъяснять характер и способы принятия решений, за которые они несут ответственность.

Для эффективного использования управления посредством делегирования необходимы следующие ***предпосылки:***

□ делегирование сотрудникам задач;

□ делегирование сотрудникам компетенций;

□ делегирование сотрудникам ответственности за свои действия;

□ исключение возможности отказа от компетенций, их возвращения руководству или дальнейшего делегирования (передачи) их сотрудником другим работникам;

□ определение случаев вмешательства руководителя;

□ исключение вмешательства руководителя при правильном способе действий сотрудников;

□ подготовка руководителя к вмешательству при ошибках, а также в чрезвычайных обстоятельствах;

□ взятие на себя руководителем общей ответственности;

□ создание надлежащей информационной системы.

Передаваемые сотрудникам задачи должны соответствовать их способностям. При этом наибольший эффект дает делегирование не единичных, специфических, частичных задач, а схожих, подобных, завершенных заданий. Делегирование задач, компетенции и ответственности за действия должны полностью соответствовать друг другу.

Управление через делегирование имеет ряд ***достоинств,*** *среди них:*

□ разгрузка руководителя;

□ создание возможности для быстрых компетентных решений;

□ повышение производственной отдачи сотрудников вслед-

ствие расширения их компетенции и возложения на них ответственности за их действия;

□ развитие у сотрудников инициативы, трудовой мотивации и готовности брать на себя ответственность.

*В качестве **недостатков** этой техники руководства можно назвать следующие:*

□ стремление руководителей делегировать как можно меньше интересных задач;

□ возможность укрепления иерархии и ослабление вертикальной интеграции вследствие жесткого разграничения различных уровней руководства и исполнения;

□ пренебрежение горизонтальными иерархическими отношениями, ослабление горизонтальной интеграции — взаимодействия сотрудников одного уровня;

□ высокую ориентацию на задачи и снижение внимания к сотрудникам;

□ сопротивление со стороны тех руководителей, которые опасаются, что последовательное проведение принципа делегирования сделает их лишними или ослабит их должностной авторитет.

Для повышения эффективности управления посредством делегирования целесообразно реализовывать эту технику руководства выборочно, а также использовать коллективные формы организации труда, усиливающие горизонтальную кооперацию и интеграцию. Не следует применять данную технику тотально, ко всем управленческим уровням и к каждому сотруднику.

Управление посредством делегирования является важным компонентом следующей, достаточно широко распространенной техники руководства — управления по целям.

2. Управление по целям (by Objectives) и системное (by Systems) управление

Управление по целям представляет собой технику руководства, при которой руководство персоналом осуществляется на основе целей.

Управление по целям — это такая техника руководства, при которой «сотрудники высших и низших уровней управления определяют их общие цели, затем очерчивают специфические задачи и сферы ответственности каждого работника и в дальнейшем ориентируются на них в руководстве предприятием».

Цели, лежащие в основе этой техники руководства, могут определяться различными способами:

□ цели определяет руководитель;

□ руководитель выдвигает цели, а подчиненные могут занять по отношению к ним определенную позицию;

□ сотрудники намечают цели, которые затем, при обсуждении с руководителем, уточняются и утверждаются;

□ руководитель и подчиненные независимо друг от друга формулируют цели и затем согласовывают их.

Среди специалистов преобладает мнение о том, что практическое управление по целям базируется не на предварительной постановке целей руководителями, а на согласовании их между руководителем и подчиненными.

Как считает Ф. Бизани, **управление по целям строится на основе трех элементов,** к которым относятся:

1. ***Система целей,*** состоящая из высших (общих) и низших (частных) целей. Высшие цели определяются руководством предприятия, низшие цели выводятся из высших на основе согласования между соответствующим руководителем и подчиненными. При этом следует обращать внимание на то, чтобы цели были

— соотносимы по времени,

— однозначно сформулированы, четко определены,

— операционализируемы,

— содержали приоритеты.

2. ***Структурная организация,*** которая должна быть четко определена и содержать ясно и однозначно разграниченные сферы ответственности. Для этого разрабатываются особые описания рабочих мест и правила (порядок) решения возникших проблем начальником и подчиненными в чрезвычайных ситуациях.

Из высших целей выводятся конечные результаты для каждой отдельной сферы ответственности. По этим результатам оценивается работа каждого руководителя. Определение конечных целей и, соответственно, заключительных результатов может исходить сверху, по принципу *сверху—вниз (Top-down-Prinzip).* Но лучше, если планирование целей инициируется руководителем, т.е. осуществляется по принципу *снизу — вверх* (Buttom-up-Prinzip).

3. ***Система контроля,*** с помощью которой установленные, должные цели сравниваются с фактически достигнутыми результатами, выясняются и анализируются отклонения. Наиболее распространенные *причины таких отклонений:* нереалистические, несогласованные цели, непредвиденные события, неполное достижение целей по вине работников.

Руководитель обязан поддерживать сотрудников в их действиях по реализации целей. Поэтому на основе полученных контрольных

результатов он проводит с ними обсуждения, во время которых анализируются причины невыполнения согласованных целей и разрабатываются предложения по улучшению работы. Система контроля служит также основой для оценки трудовых достижений сотрудников.

Немецкий ученый У. Килль дает более широкую, чем Бизани, интерпретацию основополагающих элементов управления по целям.

Он выделяет ***пять принципов,*** *на которых строится данная техника руководства, а именно:*

1. ***Принцип целевой ориентации,*** согласно которому распределение заданий между сотрудниками осуществляется в связи с распределением конкретных целей. Об этом принципе уже достаточно говорилось.

2. Принцип многоступенчатого целеобразования. «Расщепление» общих целей организации на более конкретные, которые потом закрепляются за сотрудниками, представляет собой многоступенчатый процесс. Он начинается с определения общих целей организации и как бы спускается по иерархическим уровням вниз вплоть до операционализируемых конкретных целей отдельных сотрудников.

3. *Принцип делегирования компетенций для принятия решений.* Одновременно с целями сотрудникам делегируются полномочия, необходимые им для реализации этих целей. Принятие конкретных мер по осуществлению целей передается в компетенцию сотрудников, которые берут на себя и ответственность за свои действия.

4. ***Принцип участия (партиципации).*** Ожидается, что через делегирование компетенций для принятия решений и участия сотрудников в целеобразовании и контроле за их реализацией активизируются не использовавшиеся до тех пор творческие возможности и силы сотрудников.

5. ***Принцип ориентации на трудовые достижения (результаты).*** Он реализуется с помощью точных критериев, которые используются для контроля и оценки меры достижения целей и позволяют оценивать результаты труда каждого сотрудника.

Управление по целям предполагает установление целей и соответствующих областей деятельности отдельных работников на основе *точного описания рабочих мест.* Сотрудники обладают компетенцией, которая требуется для принятия решений в границах определенного круга задач, соотносимых с возможностями рабочих мест. Они несут ответственность за входящие в их компетенцию решения и лишь в исключительных случаях обращаются с просьбой о помощи, в том числе при принятии решений, к руководителю.

Как отмечает Е. Фрезе, акцентирование целевых компонентов руководства позволяет минимизировать ограничения самостоятельности и инициативы сотрудников. Вследствие использования главным образом целей как инструмента регулирования деятельности и отнесения на задний план других средств регулирования расширяется пространство свободных действий членов организации.

Управление по целям предполагает наличие высокоразвитых, зрелых сотрудников, которым можно передать право выбора средств реализации определенных совместными усилиями заданий, не опасаясь за общий успех организации.

В целом для эффективного использования управления по целям необходимы следующие ***условия,*** *или* ***предпосылки:***

□ делегирование задач сотрудникам;

□ делегирование компетенций сотрудникам;

□ делегирование ответственности за действия сотрудникам;

□ ориентированная на цели организация;

□ хорошо организованные системы планирования, информации и контроля;

□ соответствующее образование сотрудников.

Управление по целям не является отдельным, осуществляющимся лишь на какой-то одной стадии управленческого цикла, видом деятельности по руководству персоналом, а *представляет собой постоянный, непрерывно воспроизводящийся процесс.*

Управление по целям имеет целый ряд ***достоинств,*** *к числу которых относятся:*

□ большая, чем, например, у рамочного управления, разгрузка руководителя;

□ улучшение идентификации сотрудников с целями организации; **а** повышение объективности оценки сотрудников;

□ более справедливое вознаграждение сотрудников;

□ развитие у сотрудников инициативы, трудовой мотивации и готовности брать на себя ответственность;

□ повышение эффективности планирования и организации;

□ повышение компетентности и ответственности сотрудников.

Как и любая другая техника руководства, управление по целям имеет свои **недостатки.**

В частности, при ее использовании:

□ сотрудники могут считать себя чрезмерно перегруженными; **а** сотрудники не могут сразу идентифицировать себя с целями организации;

□ сотрудники могут оказаться не готовы к личной инициативе,

трудовой мотивации и ответственности;

□ настрой на измеримые, преимущественно количественные цели, по которым оцениваются работники, может вытеснить качественные, трудно поддающиеся учету цели на задний план;

□ может быть чрезмерно акцентирована система контроля;

□ возможны трудности в согласовании целей, выходящих за рамки отдельных подразделений;

□ основополагающие идеи и принципы управления по целям, особенно в области партиципации (участия), трудно операционализируемы, что может привести к авторитарному установлению целей, возникновению целевых конфликтов и использованию неадекватных средств реализации целей.

Управление по целям— всеобъемлющая техника руководства соответствующая современным теориям руководства. Она достаточно *динамична,* более приспособлена, по сравнению с рамочным управлением, к изменениям окружающей среды. Однако реализация этой техники требует значительных затрат.

Управление по целям иногда отождествляют с **управлением по результатам.** Действительно, это очень близкие системы совершенствования руководства организацией хотя бы уже потому, что цель и есть идеальный результат.

Управление по целям и управление по результатам совпадают по своему замыслу. Однако в интерпретации разработчиков управления по результатам эта форма управления выглядит более широко: не только как техника, но и как целостная модель управления, которую можно сопоставить, например, с рассматриваемой в конце данной главы гарцбургской моделью руководства.

Как пишут финские авторы (Т. Санталайнен и др.), управление по результатам включает процессы определения результатов, управления по ситуации и контроля за результатами.

Процесс определения результатов начинается с глубокого анализа стратегических возможностей организации, на основе которого оцениваются желаемые результаты для ее подразделений различных уровней. Этот процесс заканчивается определением общих устремлений организации и коммерческих условий их осуществления.

Результаты, соответствующие общим устремлениям организации, выражаются в виде конкретных целей, стратегий, ключевых результатов и промежуточных целей.

Результаты, соответствующие устремлениям руководителей, существуют в виде ключевых результатов, целей и календарных планов использования их рабочего времени, а в свою очередь

устремления каждого отдельного «рядового» члена организации — в виде индивидуальных деловых целей и планов продвижения по службе и жизненных успехов в целом.

Помимо разнообразной деятельности, связанной с определением идеальных результатов и их достижением, управление по результатам включает также ряд других требований, выходящих за рамки техники руководства.

Одним из наиболее сложных видов техники руководства является системное управление. *Оно представляет собой технику руководства, при которой управление персоналом осуществляется через системное саморегулирование.*

При этой технике руководства *все производственные процессы управляются как саморегулирующиеся системы в области постановки целей, их реализации, контроля и обратных связей. Причем принцип системного саморегулирования относится как ко всей организации, так и к индивидуальному выполнению задач руководителем и подчиненными.*

В качестве элементов в системное управление входят управление по целям и управление через делегирование. Однако при системном управлении особый акцент делается на образовании автономных саморегулирующихся систем, их организационном оформлении.

Важнейшая **предпосылка** осуществления системного управления — наличие развитой, всеобъемлющей информационной системы, опирающейся на компьютерные технологии. Кроме того, должны быть четко определены все саморегулирующиеся системы и их структуры.

Достоинства системного управления соответствуют достоинствам управления по целям. *Кроме того, к ним также относятся:*

1) более сильная разгрузка руководящих работников;

2) более быстрые принятие и реализация управленческих решений благодаря приближению их к конкретным участкам деятельности.

Системное управление имеет и ряд ***недостатков,*** *а именно:*

□ требования к руководителям и сотрудникам очень велики;

□ руководящие работники склонны не принимать эту технику управления, поскольку она может лишить их власти или даже показать их ненужность;

□ существует сравнительно большая вероятность сбоев;

□ эта техника руководства может вести к дегуманизации отношений в организации, к ослаблению как ориентации руководства на сотрудников, так и горизонтальной и вертикальной интеграции;

□существует опасность развития в организации партикуля-

ризма и ведомственничества.

Прежде всего из-за сложности применения и достаточно высокой степени опасности организационных сбоев системное управление до сих пор не получило широкого распространения.

Помимо рассмотренных «базовых» видов техники управления и их модификаций существует также целый ряд разновидностей техники управления в особых условиях. К их числу относятся, например, *кризисное управление, конфликтное управление, инновационное управление* и др.

Как техника, так и стили руководства реализуются с помощью определенных средств.

Средства руководства

Руководитель располагает целым рядом средств воздействия на подчиненных. Помимо традиционных средств, каковыми являются позитивные и негативные экономические и административные санкции, поощрение и наказание, существуют и такие, как ***информирование; индивидуальная беседа; обсуждение; конференция; переговоры; жалоба; признание и похвала; критика и порицание*** и др.

Наиболее широко используемое многофункциональное средство руководства**.** *Оно представляет собой передачу сотруднику целенаправленных сведений, относящихся к его заданию, к связанным с ним лицам или к рабочему месту и воздействующих на его поведение.*

Информирование часто проходит в форме ***индивидуальной беседы—*** разговора с глазу на глаз — между руководителем и подчиненным, в ходе которого могут быть использованы различные средства воздействия.

Когда в беседе участвует несколько сотрудников, она приобретает характер ***обсуждения*** — коммуникации двух или больше сотрудников, например, для того, чтобы заслушать сообщение, проанализировать тот или иной процесс, обменяться информацией, составить мнение, подготовить или принять решение.

Беседы и обсуждения используются в процессе руководства особенно часто, поэтому при их проведении целесообразно знать **правила их организации,** предотвращающие возникновение напряжения между партнерами или ослабляющие его.

Согласно Марру и Штитцелю, эти правила таковы:

1. При *подготовке* беседы или обсуждения необходимо обратить внимание на:

□ спокойное место для разговора;

□ планирование беседы в рабочее время, а не во время пере-

рыва;

□ достаточное время для беседы;

□ своевременное уведомление сотрудника.

2. При *построении* беседы или обсуждения должны быть определены:

□ последовательность узловых моментов разговора;

□ начало разговора. Оно не должно отбивать у сотрудника желания продолжать беседу;

□ завершение разговора. Оно должно быть по возможности оптимистичным и по крайней мере не оказывать демотивирующего влияния на трудовую деятельность работника.

3. При *проведении* беседы или обсуждения необходимо обратить внимание на:

□ проведение беседы в форме диалога, двусторонний характер беседы;

□ готовность выслушать партнера;

□ готовность к совместному решению проблем;

□ понятный, однозначный язык;

□ открытость разговора;

□ спокойное ведение беседы;

□ деловой характер разговора.

В процессе руководства используются различные ***виды индивидуальных бесед и обсуждений:***

□ ***товарищеская*** (между сотрудниками, коллегами, в том числе руководителем, не использующим своего формального статуса) *беседа.* Она способствует лучшему информированию, консультированию, критике сотрудников, рассмотрению особой проблемы. Такая беседа может состояться по инициативе сотрудника или на основе его жалобы. В этом случае руководитель выступает в роли равноправного партнера;

□ ***служебная беседа****,* предполагающая разговор с глазу на глаз между руководителем и подчиненным. Ее основные задачи — информировать сотрудника о принятом решении, сообщить ему некоторых сведений, а также получить справки, выразить признание, высказать критические замечания или порицание. Во время такой беседы руководитель пользуется служебным авторитетом, а не авторитетом партнера по разговору;

□ ***аттестационное собеседование.*** Оно проводится после оценки персонала и позволяет руководителю высказать свою оценку, а сотруднику выразить свое отношение к такой оценке, а также узнать возможности своего профессионального роста.

Еще большее, по сравнению с беседой и обсуждением, количество участников, прежде всего из числа руководителей и специалистов, предполагает *конференция — деловая встреча, на которой многие участники обмениваются информацией, необходимой для реализации определенных целей.* Обычно конференции проводятся в крупных организациях.

Для достижения согласия между сотрудниками, в том числе и руководителями, преследующими как общие, так и конфликтные цели, используются *переговоры, означающие попытку многих участников достичь заранее определенных целей.*

Руководители и подчиненные имеют возможность вмешиваться в процесс руководства с помощью жалоб. Руководители делают это, обращаясь к вышестоящему начальству или в арбитражные органы, подчиненные — обращаясь к руководству.

Жалоба является немаловажным каналом обратных связей; ее цель — устранить неблагополучное состояние с помощью инициирования соответствующих действий руководства. Сотрудники имеют право на жалобу как способ выражения своего мнения и воли.

Это право работник может использовать в тех случаях, когда его лично оскорбляют руководитель или другие сотрудники; когда кто-либо вмешивается в его компетенции, а также когда он считает, что с ним поступили несправедливо. Жалобу следует рассматривать не как личные нападки, а как средство улучшения морального климата и укрепления порядка в организации.

Весьма эффективными и приятными для сотрудников являются ***признание и похвала***. Они служат повышению мотивации сотрудников.

Признание — более слабая, чем похвала, форма выражения одобрения. Его широкое использование помогает преодолению отчуждения между руководителем и подчиненными, способствует улучшению эмоциональных связей между ними. Не следует воздерживаться от выражения признания хорошо работающему сотруднику или группе и в том случае, если оно исходит от вышестоящего руководства. Особенно чувствительны к выражению признания работники, занятые однообразным, монотонным трудом.

Похвала используется в случае высоких трудовых достижений. Она относится лишь к проделанной работе, а не к личности сотрудника. Признание и похвала должны быть *своевременными и высказываться в соответствующем месте и надлежащим способом.* Преувеличение и чрезмерно частое использование этих средств руководства могут привести к прямо

противоположному результату и причинить вред.

Устранение различного рода недостатков невозможно без использования таких средств руководства, как критика и порицание. К ним уместно прибегать при низких трудовых показателях и разного рода нарушениях порядка, существующего в организации. Для эффективного воздействия *критика должна быть конкретной, конструктивной и относиться к делу, к реальным результатам.* Используя критику, необходимо точно знать недостатки работы критикуемого.

Используя критику, важно учитывать следующие рекомендации специалистов по повышению ее эффективности:

1) прежде чем критиковать, уточните, имеете ли Вы на это право, чего Вы собираетесь ею достичь и целесообразна ли критика;

2) не начинайте разговор в присутствии других лиц;

3) сохраняйте спокойствие и ровный тон;

4) начинайте разговор с похвалы, найдите для этого повод;

5) прежде чем давать обвинительную оценку, выслушайте подчиненного;

6) постарайтесь признать и собственные ошибки, а также ошибки других, по возможности приведите примеры собственных ошибок;

7) критикуйте неправильные действия, а не самого человека, его способности;

8) помогите найти конструктивное решение проблемы, укажите пути выхода из ситуации;

9) заканчивайте разговор на оптимистической ноте, выразите уверенность в способности подчиненного исправить ошибки.

Порицание по преимуществу относится не к делу непосредственно, а к людям. При необходимости обратить внимание на недостатки в работе уместна беседа или критика, а не порицание. Последнее касается отношения сотрудника к труду и своим обязанностям. Несмотря на то, что порицание включает негативную личностную оценку, оно не должно переходить в оскорбление достоинства работника.

Весьма действенным, хотя и не всегда возможным средством руководства является **партиципация,** или **участие,** сотрудников в принятии решений, касающихся, например, вопросов производственного самоуправления, рационализаторства, кружка качества и т.п. Партиципация усиливает организационную идентификацию и мотивацию, побуждает сотрудников к достижению целей, в определении которых они участвовали.

Средства руководства обычно зависят не только от техники, но и от модели руководства. Наиболее общей категорией, отражающей различные стороны процесса управления персоналом, является понятие «модель руководства».

Модели руководства. Гарцбургская модель

Наиболее полно рационализация управления персоналом организации, основанная на научных началах, осуществляется с помощью внедрения **оптимальной модели руководства.** *Она представляет собой системное единство стилей, техники и средств руководства.* Известны разнообразные модели руководства, однако большинство из них либо представляют собой всего лишь теоретические конструкции, либо не имеют сколько-нибудь значительного практического применения.

В Европе, и особенно в ФРГ, наиболее широко распространена **гарцбургская модель руководства.** Она была разработана Р. Хеном в 1950-х годах в Академии руководящих кадров в Бад-Харцбурге. По своему замыслу эта модель направлена на изменение поведения сотрудников через «руководство в единстве с сотрудниками».

Разработка этой модели была продиктована убеждением в том, что традиционный авторитарный стиль управления больше не соответствует демократическому общественному устройству, в частности требованиям и способностям современного высококвалифицированного и самостоятельно думающего работника.

Гарцбургская модель руководства призвана активизировать не используемые мотивы сотрудников и поддержать их в стремлении к самостоятельным действиям. По замыслам Хёна, с ее помощью можно из сотрудников как простых исполнителей приказов сформировать мыслящие и действующие по предпринимательски личности.

Согласно гарцбургской модели руководства, каждому сотруднику необходимо дать конкретные задания и предоставить свою область деятельности. Задачи и компетенции целесообразно передавать на тот иерархический уровень организации, к которому они по своей сути принадлежат.

Эта модель включает важные элементы менеджмента посредством делегирования, рамочного управления и управления по целям, хотя нередко ее характеризуют как вариант менеджмента посредством делегирования.

Существенное отличие управления по целям от гарцбургской модели состоит в том, что оно акцентирует особое внимание на процессе целеобразования, и прежде всего на участии сотрудников не только в процессе распределения уже установленных руководством

заданий, но и в их совместном с руководителем определении,

Гарцбургская модель базируется на следующих принципах.

1) производственные решения должны приниматься на тех уровнях, на которых возникает необходимость в них и на которых они реализуются;

2) производственные решения должны приниматься не отдельными высшими или средними в должностной иерархии руководителями, а многими сотрудниками;

3) вместо отдельных поручений каждому сотруднику следует предоставлять четко очерченное поле деятельности (участок работы), в рамках которого он может самостоятельно принимать решения (это элемент рамочного управления);

4) ответственность не должна концентрироваться у высшего руководства. Ее часть должна делегироваться на места, в подразделения, которые занимаются данной проблемой;

5) распределение задач должно следовать не сверху вниз, а снизу вверх по принципу передачи на высший уровень лишь тех решений, которые не могут компетентно приниматься на нижнем уровне;

6) принципы взаимоотношений руководителей и сотрудников должны быть четко определены и оформлены в специальном документе по руководству предприятием. Следование этим принципам обязательно для всех.

Гарцбургская модель предполагает ясную, иерархически расчлененную *структуру руководства.* Начальники должны быть готовы к делегированию своих функций, сотрудники — к взятию на себя ответственности, которая делится между обоими этими субъектами деятельности.

Соответственно данному делению следует различать *ответственность за действия,* которая передается сотрудникам, и *руководящую, общую ответственность,* которая ложится на руководителя. Но при этом у последнего сохраняются такие *инструменты руководства,* как общий надзор за деятельностью, а также контроль за ее результатами. Сотрудники же обязаны обращаться к руководителю, особенно в случае отклонения достигнутых результатов от поставленных целей (это свойственно рамочной технике руководства).

Гарцбургская модель включает в себя следующие **элементы:**

1.Точное, независимое от конкретных людей описание рабочих мест, которое отражает в форме специальных формуляров все существенные черты рабочего места. Обычно такое описание содержит характеристику рабочих мест, порядок их взаимосвязи, их

задачи, цели, компетенции, ответственность, представительство, требования и составляется руководством предприятия. Самостоятельные действия сотрудников возможны только в рамках областей, выделенных на основе этих описаний.

2. *Инструкция (указания) по руководству.* Она содержит обязательные и для руководителя, и для подчиненных принципы их взаимоотношений. В этой инструкции в письменной форме фиксируются правила и принципы, определяющие права и обязанности работников.

Согласно Р. Баумгартену, инструкция по руководству содержит в себе прежде всего критерии, по которым оценивается успех руководства, а также принципы делегирования: определение задач, компетенций и ответственности, разграничение **и** конкретизация руководящей (общей) и оперативной (за деятельность) ответственности, указание исключительных случаев вмешательства в область делегированных заданий и полномочий.

3. ***Ограничение ответственности руководителя.*** Он несет ответственность не за любые ошибки своих сотрудников, а лишь за те, которые были обусловлены следующими причинами, связанными именно с его управленческой деятельностью:

□ неясным делегированием; **а** нечеткими инструкциями;

□ неудовлетворительным отбором сотрудников (их несоответствием характеру делегируемых им задач);

□ неудовлетворительной информацией;

□ неправильным контролем.

4. *Обязанности руководителя.* К ним прежде всего относятся: **а** забота о квалификации сотрудников;

□ деловая похвала и критика;

□ содействие повышению образования и квалификации сотрудников;

□ создание условий трудовой деятельности, адекватных ее характеру;

□ оценка труда сотрудников;

□ представление сотрудников в высших инстанциях.

5. ***Обязанности сотрудников,*** среди которых можно назвать, например, такие:

□ самостоятельность действий в нормальных случаях;

□ обращение за советом к руководителю в необычных случаях.

6. ***Принципы распространения информации*** по горизонтали и вертикали.

7. ***Принципы контроля:*** вид (контроль текущий или

конечный, исполнительский или по результатам), масштабы, порядок осуществления.

8. ***Принципы групповой деятельности:*** подключение сотрудников, масштабы и формы участия в определении целей, мероприятий, решении отдельных проблем.

9. ***Правила делегирования (замещения) компетенций и ответственности:*** информационные права и обязанности; разграничение компетенций и ответственности.

Главным ***достоинством*** *гарцбургской модели руководства является то, что:*

□ описания рабочих мест обеспечивают ясность задач и сфер деятельности каждого работника;

□ инструкции и средства руководства представляют собой единую систему, что упрощает и облегчает управление персоналом;

□ поощряется развитие у сотрудников собственной инициативы, трудовой мотивации и готовности брать на себя ответственность.

Недостатки *этой модели состоят прежде всего в том, что она:*

□ тяготеет к скрытой авторитарности, стимулирует ведомственное мышление, не дает возможности для действительного участия сотрудников в принятии важных решений;

□ страдает формализмом и бюрократизмом (она содержит 3150 организационных правил);

□ достаточно статична, ее трудно приспособить к сложной, изменяющейся окружающей среде;

□ допускает очень небольшую дифференциацию в зависимости от различных предприятий и ситуаций;

□ описывает в основном организационную структуру предприятия, а не конкретное поведение руководителя, т.е. она является «моделью организации отношений руководства», а не моделью поведения руководителя [75,с.156-174].

5.3. Оценка надежности персонала

Наемные работники сознательно действуют в ущерб интересам своих организаций в значительной степени потому, что руководство невнимательно относится, иногда просто игнорирует их основные потребности.

До тех пор пока персонал будет отстранен от участия в управлении и в распределении прибыли, пока не будет проводиться справедливая кадровая политика, будут существовать условия, объективно

благоприятствующие не только возникновению, но и постоянному увеличению количества и масштабов деятельности предателей.

Как представляется, существующие в настоящее время отношения между трудом и капиталом в нашей стране очень трудно назвать справедливыми и партнерскими. Вряд ли будет большой ошибкой утверждение, что кадровая политика в подавляющем большинстве российских организаций нуждается в значительном совершенствовании и даже коренной перестройке. Но все это никак не оправдывает предательство со стороны персонала.

С фактами коррупции, хищений, незаконного использования денег и имущества организации или утечки информации, наверное, неоднократно приходилось сталкиваться практически каждому работодателю.

Естественно, что он вынужден принимать соответствующие меры защиты. Как хорошо известно, лучшая оборона -- это нападение. Поэтому надо уделять самое пристальное внимание профилактическим мерам, направленным на предупреждение, своевременное выявление и пресечение любых нелояльных действий.

Кроме того, необходимо стремиться к тому, чтобы каждый сотрудник организации, сознательно поступающий в ущерб ее интересам, обязательно понес заслуженное наказание.

Если это не сделать вовремя, то можно быть абсолютно уверенным, что такие действия будут обязательно повторяться во все больших масштабах. Как справедливо отмечал Плутарх, «то, что не пресечено в зародыше, быстро возрастает, ибо в самом пренебрежении оно находит условия для беспрепятственного развития».

Наверное, каждый работодатель очень хотел бы всегда и во всем доверять своему персоналу. Однако в наше время ему остается только мечтать о том, что ни один из сотрудников никогда и ни при каких обстоятельствах не предаст интересы организации.

Хотя, согласно статистике, «опасных типов» не так уж много: в среднем не более трети от всей численности персонала. И для того чтобы быть уверенным в том, что на работника можно положиться, необходимо постоянно проводить изучение и проверку его надежности.

Основные критерии надежности

В словаре Владимира Даля понятие «надежный» применительно к человеку, -- это тот, «на кого можно положиться, кто не обманет». В целом данное толкование вполне можно использовать при изучении кандидатов на замещение вакантных должностей и работающих сотрудников.

Естественно, возникает вопрос о том, как заглянуть в душу человека и узнать, способен ли он пойти на обман и нанести серьезный ущерб интересам организации. Ответить на него очень непросто. Наверное, многие теряли друзей на своем жизненном пути. Мы верили им, а сейчас сожалеем об этом. Обычно у каждого из нас есть несколько близких людей, на которых можно полностью положиться. Наше доверие они заслуживали в течение многих лет, с честью пройдя через целый ряд испытаний.

А работодатель в подавляющем большинстве случаев либо совсем незнаком с человеком, либо знает его лишь непродолжительное время. Не может он и просто сидеть, ждать и надеяться, что сотрудник не предаст его интересы. Жизнь показывает, что слишком дорого это обходится организации.

Оценить надежность кандидата и действующего сотрудника можно только на основе прогноза вероятности совершения им сознательных действий, наносящих серьезный ущерб интересам работодателя. Вначале необходимо определить, какие поступки таят в себе наибольшую угрозу и чреваты самыми разрушительными последствиями для организации.

К числу таковых следует отнести уголовные преступления, мошенничество, злоупотребление служебным положением и передачу коммерческих сведений посторонним лицам. Остается еще вопрос, как оценить вероятность их совершения конкретным человеком.

Если речь идет о лице, поступающем на работу, то ответ на него можно получить только изучив его прошлое и индивидуально-психологические особенности. А что касается сотрудника, то в этом случае поможет еще и моделирование реальных ситуаций, в которых у него будет потенциальная возможность поступить в ущерб интересам организации (об этом подробнее будет сказано в подразделе «Проверочные испытания»).

Как показывает практика, при оценке надежности кандидата или сотрудника вполне оправданно руководствоваться принципом: если человек ранее совершал какие-либо действия, то очень вероятно, что он может повторить их и в будущем.

Поэтому не заслуживающими доверия стоит считать лиц, которые преступали закон, мошенничали, злоупотребляли служебным положением или передавали коммерческие секреты посторонним людям. К числу ненадежных людей следует отнести и всех тех, кто намерен осуществить подобные действия.

Вполне может оказаться так, что человек ранее никогда не совершал и в данный момент не намерен совершить никаких из

перечисленных выше действий. Означает ли это, что ему можно полностью доверять? Если просто ответить «да», не принимая во внимание индивидуально-психологические особенности личности, то работодатель сильно рискует ошибиться.

Пополняют ряды предателей интересов организации чаще всего люди, имеющие вполне конкретные «изъяны». Относиться к некоторым «изъянам» можно по-разному. В частности, по нашему мнению, крайне опасно доверять лицам, которые страдают психическими заболеваниями или регулярно употребляют наркотики.

Любая организация, которая всерьез заботится о сохранности своих денег, имущества, секретов и репутации, должна уделять самое пристальное внимание оценке надежности кандидатов на замещение вакантных должностей и штатных сотрудников.

Мероприятия по проверке благонадежности в обязательном порядке необходимо проводить в отношении всех лиц, которые по своему служебному положению будут распоряжаться или распоряжаются финансовыми и иными ресурсами организации, могут иметь или имеют доступ к деньгам, материальным ценностям и сведениям, которые составляют государственную или коммерческую тайну.

Причем, если работодатель не на словах, а на деле намерен бороться с предателями в своих рядах, то чем больший ущерб его интересам может нанести то или иное должностное лицо своими нелояльными действиями, тем тщательнее оно должно проверяться.

Работа по оценке надежности персонала должна начинаться с проверки претендентов на замещение вакантных должностей. Кого же можно отнести к категории неблагонадежных? Какие требования следует предъявлять к поступающим на работу лицам? На какие вопросы работодатель должен получить ответы, чтобы оценить, может ли он доверять кандидату?

Критерии оценки надежности поступающих на работу лиц можно условно разделить на три группы: социальные, психологические и медицинские.

Социальные критерии

Довольно опасно доверять людям, которые:

- были осуждены за совершение уголовных преступлений;
- преступали закон, но по каким-либо причинам не были осуждены;
-мошенничали, злоупотребляли служебным положением или передавали коммерческие секреты посторонним лицам;
- находятся в родственных или близких дружеских отношениях с членами криминальных структур;

- представили поддельные документы;

- сообщили о себе и своих ближайших родственниках ложные, но важные для обеспечения безопасности деятельности организации сведения;

- имеют крупные долги;

- тратят суммы, значительно превышающие размеры их официальных доходов;

- были или являются членами запрещенных политических и общественных организаций.

Психологические критерии

Центральное место в данной группе критериев занимает изучение мотивации претендентов на замещение вакантных должностей. Сначала надо определить истинные причины, по которым кандидат хочет устроиться на работу в организацию. Большое значение следует уделить и изучению подлинных мотивов ухода с прежних мест работы, которые, к сожалению, нередко отличаются от записи в трудовой книжке.

Многие организации, предпочитая не выносить сор из избы, увольняют с формулировкой «по собственному желанию» алкоголиков, наркоманов и даже сильно проворовавшихся лиц. Кроме того, некоторые нечистоплотные сотрудники предпочитают сами перейти на другую работу до того, как их нелояльные действия обнаружатся.

К числу ненадежных следует отнести кандидатов:

- в отношении которых имеются серьезные подозрения о том, что их пытаются внедрить конкуренты, преступные группировки или иные организации;

- имеющих намерения похитить деньги, имущество или секреты организации;

- уволенных с прежних мест работы по причинам, которые отличаются от указанных в трудовой книжке.

При оценке надежности кандидатов стоит обращать внимание на некоторые психологические особенности их личности.

Опасно полностью доверять лицам с явно выраженными признаками психопатизации или невротизации. Они часто не способны контролировать свои поступки.

Трудно полагаться на людей, в характере которых присутствуют такие черты, как недобросовестность, болтливость, сильно выраженные эгоизм и тщеславие, склонность к азартным играм, авантюризм и некоторые другие.

При оценке соответствия кандидата этому и предыдущему критерию помимо рассматриваемых ниже методов также

используются психологическое тестирование и беседа со специалистом-психологом.

Медицинские критерии

Далеко не всегда оправданно доверять лицам, которые:

- лечились от алкоголизма или злоупотребляют спиртными напитками;
- лечились от наркомании или регулярно употребляют наркотические средства;
- страдают психическими заболеваниями или имеют психически больных ближайших родственников;
- больны СПИДом.

Даже если новый сотрудник на данный момент является вполне надежным, это еще не означает, что он останется таковым навсегда. Со временем его отношение к работодателю может поменяться, причем совсем не обязательно в лучшую сторону.

Мотивация человека, сама по себе категория динамическая, нередко претерпевает значительные изменения как под воздействием организационной культуры, так и под влиянием различных жизненных обстоятельств и иных факторов, действие которых тем сильнее, чем ниже уровень корпоративной морали. К сожалению, как показывает практика, не остается раз и навсегда неизменным и психическое здоровье человека.

Поэтому изучение и проверку надежности следует рассматривать не как разовое мероприятие или кампанию, а как постоянный и непрерывный процесс. Только в этом случае можно добиться серьезных успехов в борьбе с предательством со стороны отдельных представителей персонала.

К сожалению, нередко организации, затрачивая много сил и средств на проведение мероприятий по оценке надежности поступающих на работу лиц, не уделяют достаточного внимания проверке штатных работников.

При оценке надежности кандидатов и сотрудников, естественно, используются те же самые критерии, с той лишь разницей, что проверка персонала может не носить такого всеобъемлющего и комплексного характера. Это обусловлено тем, что соответствие штатного работника некоторым социальным, психологическим и медицинским критериям не вызывает сомнений.

В частности, не надо выяснять наличие у него судимости, подлинность представленных документов, мотивы увольнения с предыдущих мест работы и лечился ли он от употребления наркотиков.

Проверку сотрудников надо сконцентрировать на выявлении

фактов мошенничества, злоупотребления служебным положением и утечки информации, а также намерений совершить подобные действия.

Для проведения мероприятий по оценке надежности персонала очень важно, чтобы в организации были такие документы, как кодекс корпоративного поведения и полный перечень сведений, составляющих служебную и государственную (если работники могут иметь к ней доступ при выполнении своих должностных обязанностей) тайну.

Кодекс корпоративного поведения определяет, какие действия сотрудников являются приемлемыми, а какие недопустимыми. В частности, не каждый может знать и ясно представлять себе, какие подарки или услуги от клиентов или партнеров следует считать взяткой, что включает в себя понятие «конфликт интересов».

Или как относится работодатель к употреблению наркотиков, увлечению азартными играми, использованию служебной информации в корыстных целях. Каждый сотрудник должен быть ознакомлен под расписку с кодексом корпоративного поведения.

Очень важно и наличие в организации специального документа, в котором были бы перечислены все сведения, составляющие государственную и коммерческую тайну. Разумеется, полный список таких сведений должен составляться в соответствии с действующим российским законодательством. С перечнем информации, не подлежащей разглашению посторонним лицам, необходимо в обязательном порядке знакомить под расписку каждого работника.

На основе двух указанных выше документов и служебных обязанностей должностного лица несложно определить, как, когда и какие действия, способные причинить серьезный ущерб интересам организации, он потенциально мог осуществить.

Для оценки надежности сотрудника необходимо в первую очередь ответить на вопросы, совершал ли он или намеревается совершить любое из этих действий.

После того как сформулированы все вопросы, подлежащие проверке для оценки надежности кандидата или сотрудника, необходимо определить, какие методы наиболее рационально применить, для того чтобы получить исчерпывающий ответ на каждый из них.

Рассмотрим основные методы, которые в настоящее время имеются в распоряжении работодателя.

Обследование на полиграфе

Рассмотрение основных методов изучения надежности следует начать с проверок на полиграфе («детекторе лжи»).

Полиграф -- это многоканальный прибор, регистрирующий не-

которые физиологические реакции человека при его интервьюировании.

Использование «детектора лжи» позволяет быстро, недорого (часто дешевле, чем при других методах проверки) и с высокой степенью достоверности определить, не скрывает ли изучаемое лицо какие-либо сведения, важные для обеспечения безопасности деятельности организации. По зарубежным данным, точность проверок на полиграфе превышает 90 процентов.

Кроме того, применение «детектора лжи» дает возможность получить информацию, которую очень трудно или невозможно добыть даже с помощью оперативно-технических мероприятий.

Тестирование на полиграфе по праву занимает одно из ведущих мест в арсенале средств и методов организаций, успешно борющихся с коррупцией, воровством, утечкой коммерческих сведений и злоупотреблениями должностным положением своих служащих. Использование «детектора лжи» при приеме на работу и профилактических проверках сотрудников дает большой экономический эффект.

В целом по оценкам высших менеджеров американских компаний применение полиграфа в среднем в три -- пять раз уменьшает вероятность совершения рабочими и служащими таких нелояльных действий, как воровство, должностные злоупотребления и передача конкурентам сведений, составляющих коммерческую тайну.

Проверка на «детекторе лжи» состоит из ряда вопросов, задаваемых изучаемому лицу, и одновременной записи физиологических изменений в его организме при ответах на поставленные вопросы.

Когда человек говорит неправду, у него возникают заметные эмоциональные реакции. Они вызваны страхом перед возможным раскрытием совершенного преступления или серьезными неблагоприятными последствиями разоблачения неблаговидных поступков или намерений. Эти эмоциональные реакции сопровождаются определенными физиологическими изменениями в его организме.

В частности, увеличивается кровяное давление, уменьшается частота дыхания, растет электрическая проводимость кожи (так называемая кожно-гальваническая реакция или сокращенно КГР).

Полиграф непосредственно не выявляет обман, но с его помощью можно зафиксировать физиологические изменения в организме, сопровождающие ложь. Анализ этих объективно зафиксированных аппаратурой изменений позволяет определить, лжет проверяемое лицо при ответе на тот или иной вопрос или сказало правду.

Процедура проверки на «детекторе лжи» обычно длится

полтора - два часа. Для изучаемого лица тестирование на полиграфе носит добровольный характер. Согласие на проведение исследования обязательно оформляется в письменном виде.

Рассматриваемый метод проверки надежности является открытым. С одной стороны, в этом один из его недостатков. Но с другой стороны -- открытость можно отнести и к числу основных преимуществ «детектора лжи».

Один из важнейших и действенных факторов испытания на полиграфе -- это оказываемое им психологическое давление, вызывающее сильный страх и тревогу, особенно у тех, которым есть что скрывать. Благодаря средствам массовой информации люди знают и верят в могущество и эффективность «детектора лжи».

По статистическим данным, при проведении проверок очень много признаний получают уже во время собеседования перед тестированием. Это происходит потому, что изучаемое лицо начинает испытывать страх уже тогда, когда переступает порог комнаты, где проводится исследование.

Обследование на «детекторе лжи» наиболее часто используется при приеме на работу новых сотрудников. По нашим оценкам в среднем после проведения проверки на полиграфе отсеивается примерно треть кандидатов.

Рассмотрим несколько взятых из жизни примеров. Высокопоставленный чиновник (специалист очень высокого класса) одного из коммерческих банков при переходе в финансовую компанию на собеседовании сообщил, что меняет место службы, поскольку банк попал в очень сложное финансовое положение.

В результате проверки этого человека на полиграфе выяснилось, что он брал взятки за предоставление кредитов. При проведении конкурса на замещение должности директора предприятия общественного питания, в котором приняли участие 10 претендентов, имеющих солидный опыт руководящей работы, обследование на «детекторе лжи» показало, что трое из них лечились от алкоголизма, а один систематически употребляет наркотики.

Кроме того, результаты проверки дали веские основания предполагать, что еще два кандидата на предыдущих местах работы совершали хищения значительной части выручки.

Нередко психофизиологическое тестирование применяется для предупреждения и своевременного выявления фактов коррупции, воровства, злоупотреблений должностным положением и передачи коммерческих сведений. Некоторые организации включают в трудовой договор с отдельными категориями своих работников пункт,

согласно которому им может быть предложено пройти проверку на полиграфе.

Профилактические обследования проводятся периодически, но не реже одного раза в 6-12 месяцев. При такой частоте довольно хорошо обеспечивается постоянное нахождение сотрудников «в поле зрения». Угроза разоблачения в ходе неожиданной проверки является сильным сдерживающим фактором для потенциальных злоумышленников.

По нашему опыту, внедрение профилактических проверок персонала на «детекторе лжи» в некоторых организациях торговли и общественного питания, службах снабжения и хозяйственного обеспечения производственных предприятий позволило уменьшить воровство служащих в четыре - семь раз.

Выборочные проверки на полиграфе работников отдела снабжения одного завода позволили выявить преступную группу в составе начальника этого подразделения и одного из его подчиненных. Войдя в сговор с сотрудником компании, осуществлявшей поставки сырья на предприятие, они предъявляли к оплате счета за якобы отгруженное и полученное сырье. Ущерб составил свыше 300 тыс. долларов.

В другой крупной производственной компании аналогичные профилактические проверки выявили факты злоупотребления служебным положением со стороны руководителя хозяйственного управления. Он неоднократно закупал для предприятия товары у двух фирм, принадлежавших его родственникам, по ценам, намного превышающим среднерыночные. Только выявленные потери составили 150 тысяч долларов.

«Детектор лжи» также активно и эффективно применяется при расследовании служебных происшествий. Он дает возможность не только быстро обнаружить виновного, но и защитить честь и достоинство непричастных к делу лиц. Вот несколько практических примеров.

Рядовой сотрудник отдела маркетинга крупного производственного предприятия передал фирме-конкуренту содержание рекламной кампании по продвижению на рынок нового продукта. Воспользовавшись ее основными идеями, конкуренты вышли на рынок с аналогичным товаром на две недели раньше.

В результате утечки информации ожидаемый предприятием объем продаж нового продукта оказался ниже на 30 процентов. Использование полиграфа в процессе служебного разбирательства позволило уже через два дня найти виновного.

Служба внутреннего аудита торговой компании сообщила руководству о крупной недостаче на складе готовой продукции. Проверка на полиграфе не выявила причастность складских работников к возможному хищению. После того как обследование на «детекторе лжи» прошел начальник аудиторской службы, удалось установить, что он сам внес изменения в базу данных наличия товаров на складе. Впоследствии он признал, что хотел отомстить начальнику склада, который более года назад уволил с работы его жену.

Установка

Проведение установки того или иного человека предусматривает ряд мероприятий, обычно включающий определение подлинности представленных им документов:

- проверку по учетам МВД, не привлекался ли он к уголовной или административной ответственности;
- опросы его соседей, сотрудников ЖЭС и участкового инспектора милиции по местам регистрации и фактического проживания;
- беседы с его бывшими руководителями, коллегами, подчиненными, сокурсниками и преподавателями по местам предыдущей работы и учебы;
- встречу с лицами, которые дали ему рекомендательные письма.

Реже проверяется, страдает ли человек какими-либо серьезными заболеваниями, состоял ли он или его ближайшие родственники на учете в психоневрологическом, наркологическом или каком-нибудь ином диспансере.

С юридической точки зрения для проведения установки необходимо заручиться письменным согласием кандидата.

Для того чтобы соблюсти букву закона, многие организации предлагают всем кандидатам на замещение вакантных должностей заполнить анкету, в самом конце которой содержится запись типа «Против проверки правильности сообщенных мною сведений не возражаю». Работающих в организации сотрудников просят сообщать в кадровую службу обо всех изменениях, регулярно лично проверять и уточнять свои анкетные данные.

Наряду со скрытностью и другими очевидными достоинствами данный метод имеет и некоторые слабые стороны. Прежде всего проведение в полном объеме квалифицированной установки весьма не дешево. Оно обходится в два-три раза дороже проверки на полиграфе. Кроме того, стоимость установки резко возрастает, если кандидат неоднократно менял место жительства и работу или прибыл из другого города.

Следует также отметить, что довольно многие работодатели, стараясь сократить расходы на проведение установки кандидатов, сильно выхолащивают ее содержание. Нередко они ограничиваются только проверкой кандидатов по учетам МВД и звонком на его предыдущее место работы. Конечно, такая установка лучше, чем совсем никакой, но в целом она мало эффективна.

Данный метод наиболее часто используется для изучения и оценки надежности лиц, поступающих на работу в организацию. По имеющимся у нас данным, в результате установки, проведенной на высоком профессиональном уровне, отсеивается примерно четверть кандидатов. Вот несколько практических примеров.

При изучении кандидатуры на должность секретаря генерального директора одной компании в результате установки по месту жительства выяснились следующие факты. Молодая девушка, зарабатывающая, по ее словам, 400 долларов США в месяц, проживала в престижном районе в большой квартире, аренда которой стоила гораздо больше ее ежемесячного дохода. В процессе дальнейшей проверки удалось установить, что вместе с ней жил мужчина, который, по полученной из милиции информации, принадлежал к одной из преступных группировок.

Другой пример. Достаточно крупная производственная компания проводила конкурс на замещение должности заместителя начальника рекламного отдела. В качестве основного претендента на эту вакансию рассматривалась кандидатура одной женщины, которая обладала высоким уровнем подготовки и солидным профессиональным опытом. В процессе ее установки по предыдущему месту работы выяснилось следующее. Являясь ответственным сотрудником рекламной службы, эта женщина проводила переговоры о публикации рекламы продукции своей компании в некоторых средствах массовой информации. По словам одного из руководителей компании, она вымогала деньги за размещение рекламы, по крайней мере, у двух периодических изданий. По этой причине ей предложили написать заявление об увольнении «по собственному желанию».

Некоторые компании используют данный метод и для оценки надежности своих сотрудников. Так, в ходе установки по месту жительства руководителя кредитного отдела одного небольшого банка, проработавшего в нем чуть менее одного года, удалось узнать следующее. Проверяемый чиновник имел жену, которая нигде не работала и занималась домашним хозяйством и воспитанием двоих сыновей школьного возраста. Кроме родителей-пенсионеров ни у него, ни у его супруги других близких родственников не было. Семья

проживала в новой, приобретенной около трех месяцев назад квартире стоимостью свыше 100 тысяч долларов США, имела две новые и дорогие иномарки.

Кандидат до прихода в банк всю жизнь работал только в государственных некоммерческих структурах. Общая стоимость приобретенного им движимого и недвижимого имущества в несколько раз превышала размеры материального вознаграждения, полученного им за все время работы в банке. В процессе дальнейшей проверки выяснилось, что этот человек брал взятки за предоставление кредитов.

Еще один пример. В результате установки по месту жительства дилера одной солидной финансовой компании были получены следующие факты. Этот молодой мужчина несколько лет проживал один в двухкомнатной квартире, доставшейся ему по наследству от бабушки. По рассказам соседей, за последние месяцы он приобрел новую мебель, машину и гараж.

С их слов также стало известно, что молодой человек стал часто устраивать у себя довольно шумные вечеринки, водить к себе домой разных девушек, чего раньше за ним не водилось. Поскольку расходы дилера явно превышали его доходы, компания продолжила его проверку. В результате было установлено, что он получал деньги от фирмы-конкурента за совершение невыгодных для своей организации сделок.

Установка нередко применяется наряду с другими методами оценки надежности и при расследовании служебных происшествий. Так, в одном магазине по факту крупного хищения товаров были проведены обследования на полиграфе ряда сотрудников. Проверки позволили определить основного подозреваемого, который являлся сотрудником охраны. Установка по месту его проживания выявила, что сожительница этого человека носила дорогую одежду, очень похожую на ту, которая была украдена из магазина. Обыск, проведенный сотрудниками милиции в квартире охранника, позволил обнаружить и вернуть почти все похищенные вещи.

Другой пример. Внутренняя аудиторская проверка в крупном коммерческом банке выявила большой перерасход строительных материалов при капитальном ремонте зданий двух его филиалов. По результатам проверок на полиграфе под подозрение попали руководитель хозяйственной службы и его заместитель, отвечавший за строительство. В ходе установки удалось выяснить, что похищенные материалы эти люди использовали для строительства своих загородных домов.

Информация от других сотрудников

Наличие помощников среди персонала является весьма эффективным средством предупреждения, своевременного выявления и пресечения нелояльных действий со стороны отдельных сотрудников. На работе злоумышленник окружен коллегами и сослуживцами, многие из которых вполне доброжелательно относятся к организации.

И если бы руководство и служба безопасности сумели привлечь всех или значительную часть лояльного персонала к борьбе с мошенничеством, злоупотреблением служебным положением и утечкой коммерческой информации, то с этим злом можно если не покончить, то значительно сократить наносимый им ущерб.

Во всех странах службы безопасности любой государственной или частной структуры обязательно устанавливают доверительные отношения с некоторыми сотрудниками. От них получают информацию о должностных лицах, которые совершили или намерены совершить действия, идущие вразрез с интересами организации.

И к этому аспекту работы службы безопасности надо относиться с пониманием и уважением, но лишь до тех пор, пока деятельность ее представителей и их помощников направлена исключительно на защиту денег, имущества, секретов и репутации организации.

К сожалению, у значительной части российских граждан, да и не только у них, до сих пор бытует мнение о том, что сообщение в соответствующие органы любых сведений о намерениях или действиях других лиц является доносом. Но в целом это ложное представление. Конечно, есть любители «покопаться в грязном белье» и «подсматривать в замочную скважину».

Они и их покровители и есть самые настоящие «стукачи», деятельность которых необходимо сурово пресекать. Но не сообщать о готовящемся или утаивать информацию о произошедшем преступлении значит вольно или невольно становиться его соучастником.

В настоящее время за рубежом получил широкое распространение такой способ получения информации от работников или клиентов организации, как «горячая линия», или «телефон доверия».

Каждый желающий может позвонить по определенному, широко рекламируемому номеру и конфиденциально сообщить о любых, предосудительных или подозрительных, по его мнению, действиях сотрудников.

По данным ассоциации профессиональных следователей по делам о мошенничестве и злоупотреблении служебным положением, именно благодаря «телефону доверия» удалось узнать о большинстве известных случаев коррупции, воровства и других нелояльных

действий со стороны персонала. В частном бизнесе «горячая линия» в настоящее время используется не так широко, и говорить об ее эффективности пока преждевременно.

Данный метод наиболее эффективен и чаще всего используется при проверке надежности сотрудников организации. Он также нередко применяется при расследовании служебных происшествий и отборе кадров. Рассмотрим несколько практических примеров.

В некоторых организациях при оценке надежности поступающих на работу лиц принято расспрашивать своих сотрудников о том, не знает ли кто-либо из них кандидата. Так, в одной крупной компании работник отдела личной охраны рассказал своему руководству, что хорошо знаком с основным претендентом на свободную вакансию в службе безопасности. По словам телохранителя, хотя этот человек формально ушел из органов контрразведки на пенсию по возрасту, на самом деле его попросили уйти с работы из-за пьянства.

Работник склада одной торговой компании позвонил по «телефону доверия» в службу безопасности и рассказал, что его начальник по вечерам, когда почти все сотрудники уже ушли домой, лично отпускает каким-то людям товары без оформления соответствующих документов. По данному сигналу было начато служебное разбирательство, в процессе которого внезапная аудиторская проверка выявила на складе крупную недостачу. Впоследствии руководитель склада был уличен в хищении.

Сотрудница бухгалтерии завода сообщила в управление безопасности компании, которой принадлежало это производственное предприятие, следующее. По ее словам, руководство завода регулярно занижало в своих отчетах объемы произведенной продукции и какую-то ее часть реализовывало «налево». Проведенная проверка подтвердила справедливость ее предположений.

Работник отдела снабжения другого завода сообщил по «горячей линии», что, по его мнению, закупка необходимого для производства сырья осуществляется по сильно завышенным ценам. Проведенная в связи с этой информацией независимая аудиторская проверка полностью подтвердила обоснованность подозрений сотрудника. В дальнейшем начальник отдела снабжения и один из заместителей директора предприятия были уличены в коррупции.

В большой торговой компании по факту крупной недостачи товаров на складе одного из магазинов проводилось служебное разбирательство. Руководство отдела безопасности обратилось с просьбой к сотрудникам фирмы сообщить любые сведения, которые, по их мнению, могут помочь расследованию. Один из работников

охраны рассказал, что его напарник, с которым он несколько раз дежурил в этом магазине, неоднократно предлагал ему ночью похитить товары со склада. Принятые по этой информации меры позволили быстро найти вора и вернуть похищенные вещи.

Выявлении лжи

Под ложью понимается дезинформация, направленная на то, чтобы человек признал истинными утверждения, которые сам источник их распространения считает не соответствующими действительности. Введенный в заблуждение принимает за правду то, что ею не является.

Причины лжи и обмана (введения в заблуждение) многообразны и требуют углубленного исследования. Сообщение заведомо недостоверной информации, независимо от степени преднамеренности, можно обнаружить в любой сфере деятельности — в бизнесе, экономике, политике, где часто возникает положение, при котором преимущество может быть достигнуто через ложь и обман. Именно поэтому индивид или группа всегда стараются использовать эти механизмы.

Особенно ярко ложь проявляется в ходе соперничества, враждебной конкуренции, столкновения противоположных интересов. Поэтому ложные высказывания применяются для достижения победы над противником, его дискредитации, намеренного введения в заблуждение и достижения других целей.

Такие высказывания могут быть импульсивными, эпизодическими, однако выделяют и стратегическую ложь, направленную на постепенное создание желаемого образа лгущего человека в глазах партнера по общению. В этом случае ложь более сложно организована, ее соотношение с правдой обычно заранее рассчитано, формируются специальные комбинации, подчиненные единой цели. Человек, прибегающий к такой лжи, надевает на себя нужную маску, создает образ, привлекательный для объекта воздействия.

Не всем удается преуспеть в подобном лицедействе. Обычно это легко удается делать лицам с демонстративным складом характера, которые могут органично лгать, сохраняя естественность и раскованность поведения, проявляя по отношению к объекту дружелюбие и сохраняя с ним неформальные отношения. Они умело подают себя, нередко используют юмор для защиты от враждебных нападок, им несложно добиться позитивного к себе отношения, очаровать тех, кого обманывают.

Можно говорить о пассивном (сокрытие информации) и активном обмане (сообщение полуправды или лжи, выдаваемой за

правду при помощи специальных приемов). Обман может касаться собственных намерений, возможностей, ресурсов, способностей.

Причины лжи

Существуют ситуации, в которых ложь вполне оправданна и может быть признана приемлемой. К подобным ситуациям относятся периоды острого кризиса (политического, экономического и др.), при котором сообщение правдивой информации объекту может привести к усилению негативных последствий.

В таких случаях серьезного ущерба можно избежать лишь с помощью умолчания или обычного обмана. Снисхождения заслуживают безобидная и незначительная ложь, а также ложь, обусловленная обязательствами по сохранению той или иной информации в тайне.

Указанные причины используются и для обоснования преднамеренной лжи. Например, скрывая или искажая факты, человек полагает, что чрезмерная информированность лишь повредит объекту, толкая на неадекватные поступки. Ложь может вызываться и своекорыстными мотивами, желанием сохранить или удержать создавшееся положение, которое представляется субъекту более выгодным.

Вероятность лжи существенно возрастает не только в периоды кризиса, но и в ситуации обострения конфликта. Ценность, выгода победы в конфликте представляются большими, чем преимущества от поддержания образа честного человека. На ложь влияет и представление о том, что противник вышел за пределы морали и нравственности и, тем самым, дал возможность применять к нему любые приемы воздействия. Такое представление обычно формируется на пике конфликта и оправдывает обман в глазах лгущего.

Существуют "конституционально-лживые люди", лгущие нередко по любому поводу, иногда даже себе во вред. Однако среди "профессиональных лжецов" данный тип практически отсутствует, поскольку для них подобное поведение неприемлемо. Профессиональная ложь — явление тонкое, обусловленное требованиями ситуации, а значит, сознательно планируемое с учетом действия многообразных факторов (политических, социальных, психологических и др.).

Вместе с тем, в характере человека действительно могут существовать некоторые черты, предрасполагающие ко лжи. К таким чертам относится высокая мотивация достижения (если для человека значимы карьера, уважение окружающих, то он солжет скорее, чем тот, кто доволен своим положением и не желает большего).

Макиавеллизм — черта, которая характеризует человека с точки зрения бесцеремонности в достижении цели, способности пойти на обман и ложь ради собственной выгоды или выгоды организации и

страны в целом. Замечено, что люди, у которых данная черта сильно выражена, бывают умелыми лжецами, но ложь других распознают несколько слабее.

Принято считать, что "профессиональным лжецам" следовало бы меньше лгать, чем они это делают в реальности. Возможно, это и так, однако случается, что лжи от них "требуют" сами объекты или обстановка. Сказать нечто, соответствующее моменту, продемонстрировать эмоцию, которой от тебя ждут, — такая задача нередко встает перед представителями ряда профессий.

Например, при соблюдении правил дипломатического этикета человек нередко сталкивается с альтернативой — остаться правдивым и честным и вызвать тем самым негативную для себя и даже для своей страны реакцию либо солгать и избежать подобных последствий.

Поэтому дипломаты непроизвольно "обучаются" лгать, ложь входит в привычку. В результате, различия между "белой" (во имя высшего блага) и "черной" (для собственных корыстных целей) ложью практически стираются.

Хотя ложь в жизни и политике — явление нередкое, существует все же ряд ограничений при ее использовании. Лжи препятствует включенность человека в некоторую социальную систему и поддержание внутри нее некоторого уровня "правдивости". Это является необходимым, поскольку позволяет предсказывать поведение других участников системы и способствует тем самым ее сохранению. Невозможность точного предсказания последствий лжи также может ограничивать ее применение.

Ограничивают ложь и причины "внутреннего свойства". Несоответствие между лживыми заявлениями и последующими действиями может вызвать критику (обвинения в непоследовательности, некомпетентности) со стороны лиц сходной ориентации. "Лживые" заявления могут вызвать намерение других лиц, структур действовать в соответствии с этими заявлениями, что не всегда желательно для лжеца.

Если объект не знает о том, что сообщение лживое, то может действовать "в ложном направлении", а остановить его будет сложно из-за опасения, признав ложь, вызвать его разочарование или снизить моральный климат внутри группы сторонников. Возможно и то, что подчиненные лица, сказавшего ложь, не зная об истинном положении дел, также начинают искажать информацию, подаваемую "наверх". Ложь приводит к потере репутации, что осложняет в дальнейшем взаимодействие как с противниками, так и со

сторонниками.

Даже если обман оппонента увенчался успехом, это не гарантирует обманщику отсутствие проблем в будущем. Ложь может привести к тому, что оппонент начнет оценивать потенциального обманщика как более значительную фигуру, чем тот есть на самом деле. Это заставит жертву обмана приложить все силы для того, чтобы устранить отставание (т. е. в реальности даже превзойти силу и мощь лжеца).

Кроме того, всегда существует вероятность того, что ложь будет раскрыта и все узнают о реальном положении дел и реальной силе лжеца, а также есть опасность самообмана (действий в соответствии с собственными словами, а не с объективной оценкой реальности). Существуют и ограничения морального плана. Их роль наиболее заметна в ситуации политической стабильности, когда в отношении конкурентов или соперников испытываются чувства если не симпатии, то лояльности.

Механизмы лжи

Лжецы и мошенники используют уловки различных типов. Одна из них, условно называемая *приманиванием,* представляет собой создание, демонстрацию "приманки", которой мошенник манит, соблазняет жертву. Такой приманкой является некое вознаграждение, например, политическая поддержка, вызывающая у жертвы желание вступить в контакт с обманщиком.

Другая уловка — *"ласкание".* Она представляет собой речевые приемы, создающие у жертвы чувство успешности, счастья, хорошего самочувствия. Диапазон подобных приемов широк: от одобрительной мимики и жестов до утрированной почтительности и учтивости. Нередко обманщик стремится навязать жертве чувство разочарования, неопределенности, ощущение нужды. Например, мошенник заявляет, что предлагавшаяся им ранее очень выгодная сделка не может быть осуществлена, и исчезает на непродолжительное время.

Лжец навязывает жертве свои представления о реальности, основываясь на ее стереотипных ожиданиях. Такие ожидания могут быть двух типов: логические и психологические.

Ложная интерпретация на логическом уровне связана с умением внедрить в сознание некоторые ложные посылки. Для их внедрения используют такие приемы, как "презумпция нормальности": сообщение большого количества истинных и доступных для проверки суждений, среди которых лишь одно ложное. В силу этого обнаружить ложь довольно трудно.

Еще один механизм основывается на том, что люди, в

основном, ищут основы своего поведения в поведении других. А поскольку средний гражданин редко мотивирован желанием обмануть, то и допустить, что цель собеседника — обман, ему трудно.

Мошенники используют и такой психологический механизм, как чувство общности, создаваемое через упоминание общих знакомых, места рождения, обучения и т. п. Подобные упоминания создают чувство близости с мошенником, уменьшают недоверие и подозрительность, облегчая тем самым обман жертвы.

Умение лгать и умение выявлять ложь — различные свойства человека. Он может быть хорошим лжецом, но плохим "детектором лжи", и наоборот. Способность лгать — универсальная способность: если человек умеет лгать, то он одинаково успешен в сокрытии информации и ее искажении.

Способность же выявлять ложь представляет собой набор отдельных навыков. Замечено, например, что человек точно выявляет ложь у мужчины, но встречается с большими затруднениями при попытках сделать это в отношении женщин.

Выявление лжи

За исключением тех людей, которые "врут, как дышат", большинству людей лгать труднее, чем говорить правду. В результате, поведение человека, который говорит неправду, иное, чем в том случае, когда он говорит правду.

Обыденный опыт свидетельствует, что хотя выражение лица достаточно легко замаскировать, говоря неправду, все же существует ряд признаков, которые свидетельствуют о том, что человек лжет.

Прежде всего, человек, говорящий ложь, реже улыбается, а если и пытается это делать, то улыбка получается неискренняя, отличается от настоящей рядом признаков. Такая улыбка, как правило, асимметрична "кривая улыбка" (уголки рта располагаются не на одном уровне), ее не сопровождает напряжение мышц вокруг глаз (искренняя улыбка озаряет все лицо), а время ее существования кажется либо слишком кратким, либо слишком долгим.

Свидетельствуют о лжи и очень кратковременные изменения выражения лица, связанные с микродвижениями лицевых мышц (заметные обычно лишь при замедленном воспроизведении). Такие микродвижения связаны с наличием внутреннего конфликта, обусловленного необходимостью скрывать, сдерживать некоторые мысли и чувства. Изменение выражения лица происходит в тех случаях, когда на доли секунды внимание человека слабеет и "настоящая" эмоция "прорывается" сквозь "надетую" маску.

Лжец также совершает большее количество движений руками

и ногами, направленными на контакт с телом (нередко такой контакт опосредован каким-либо предметом, например, ручкой или сигаретой), притоптывает стопой или постукивает пальцами рук.

Человек начинает ерзать на стуле или в кресле, чаще вращает туловищем, несколько более активной становится жестикуляция.

Свидетельствует о лжи и несоответствие тона голоса и словесного содержания, поскольку, как правило, тон голоса труднее поддается сознательному контролю, чем содержание высказываний или выражение лица.

Нередко, в случае "неподготовленной" лжи, возникают противоречия при повторах. Подобные противоречия могут иметь место, если ведется конкретное обсуждение деталей, которые неизбежно должен был знать субъект, если бы говорил правду.

Признаки эмоционального возбуждения (расширенные зрачки, частое мигание, высокий тон голоса, нарушение речи), вызванные необходимостью обманывать, также могут быть индикаторами лжи.

Легче фальсифицировать содержание выступления, поэтому оно менее информативно для диагностики лжи. Вместе с тем, если на подготовку ложного сообщения было мало времени, то его содержание также включает некоторые индикаторы лжи. В их числе большое количество не относящейся к теме информации, с помощью которой лжец стремится заполнить "пустоты", образовавшиеся в результате сокрытия некоторых фактов и данных.

В обыденном сознании существует несколько признаков, которые также считаются индикаторами лжи. Один из них — контакт глаз: считается, что лжец отводит взгляд и не смотрит в глаза собеседника. Экспериментальная проверка показала, что подобное представление верно лишь в отношении неопытных лжецов.

"Привычные лжецы" смотрят в глаза и когда говорят правду, и когда лгут. Дело, по-видимому, в том, что часто лгущий человек, зная о существовании данного признака лжи, постепенно приучается и формулировать лживое высказывание, и смотреть собеседнику в глаза.

Другими признаками, которые в обыденном сознании связывают с проявлением лжи, являются наклон туловища назад, повороты и покачивания корпусом, активные движения ногами, речевые ошибки. Вне зависимости от того, действительно ли эти признаки связаны с ложью или это вымысел, люди (в частности, судьи) используют их для вынесения суждения о виновности — невиновности человека.

Квалификация высказывания как лживого происходит на

основании всей совокупности содержательных, речевых и двигательных характеристик, а не отдельных параметров. Так, оценка длительности пауз в речи зависит от того, что говорит человек.

Если в ситуации, когда есть сомнения в искренности человека, говорящий задумывается перед тем, как сказать о себе нечто позитивное (например: "Я всегда говорю только правду"), то такое утверждение будет оценено скорее как лживое. В данном случае слушатель будет интерпретировать паузу как подготовительное время для формулирования лживого сообщения.

Если же вслед за паузой человек говорит о себе нечто негативное ("Приходится иногда обманывать"), то такому высказыванию будет больше веры. Пауза при этом будет восприниматься как период сомнений перед лицом необходимости сообщить о себе негативную информацию.

Существуют **факторы, как затрудняющие, так и облегчающие детекцию лжи.**

Ложь труднее обнаружить, когда:

• лжец знал о том, что ему надо будет солгать, и подготовился;

• перед ним стоит задача просто скрыть какую-то информацию, а не представить ее в фальсифицированном виде;

• для человека, которого стараются обмануть, ложь не будет иметь негативных последствий (в данной ситуации лжец в меньшей степени подвержен угрызениям совести и чувству вины, негативно влияющим на "качество" лжи);

• объект лжи доверяет собеседнику и не ожидает от него обмана;

• ложь санкционирована и ответственность за нее несет кто-то иной, а объект лжи анонимен либо имеет сильно отличающиеся ценности и нормы (такая ситуация уменьшает чувство вины у лгущего);

• лицо, которому лгут, вынуждено скрывать свою подозрительность и должно стараться выглядеть доверчивым. Это приведет к тому, что значительные умственные усилия будут затрачиваться на поддержание образа простака, в ущерб тщательному анализу поведения собеседника;

• захваченность лжеца разнообразными сильными эмоциями, что приведет к затруднениям при определении смысла тех или иных невербальных признаков (например» от чего человек покраснел: от стыда за свою ложь или от гнева);

• необходимость определять ложь на слух, т. е. невозможность видеть человека, с которым разговариваешь.

Вместе с тем существуют факторы, облегчающие задачу выявления лживости или правдивости человека.

К ним относятся:

• необходимость для лжеца скрыть не информацию, а чувства, охватившие его в момент разговора. Особенно трудно это делать в отношении отрицательных эмоций, а также в тех случаях, когда надо быть эмоционально нейтральным, безучастным, т. е. нет возможности спрятать нежелательную эмоциональную реакцию под маской другой реакции;

• личное знакомство между лжецом и лицом, которому лгут, а также их принадлежность к одной и той же социальной и культурной группе, что позволяет избежать ошибок, связанных с индивидуальными и культурными различиями в вербальном и невербальном поведении;

• человек, которому лгут, известен как честный и порядочный. Это вызывает у лгущего угрызения совести;

• высокая значимость для лгущего успешности лжи. Парадоксально, но, чем сильнее человек хочет солгать, а значит, больше стремится контролировать свое поведение, тем больше вероятность быть уличенным во лжи.

Дело в том, что такое поведение будет казаться отрепетированным и недостаточно спонтанным. Кроме того, в силу невозможности одинаково успешно контролировать все каналы передачи информации, весьма вероятно появление несоответствий, рассогласований, скажем, между лицом и телом, лицом и голосом, движениями тела, которые будут передавать отличную (в отношении истинности—лживости) информацию; отсутствие непосредственного, лицом к лицу, контакта между лжецом и объектом лжи.

Поскольку в ситуации такого контакта приходится что-то говорить, следить за темой разговора, внимание объекта отвлекается от задачи выявления лжи.

В процессе лжи подсознание человека работает автоматически и независимо от него. Поэтому бессознательные жесты и телодвижения могут выдать лгущего, если не будут сочетаться с тем, что он говорит.

Вместе с тем, лица, профессия которых связана с обманом (например, актеры и адвокаты), до такой степени отрабатывают свои жесты, что их ложь бывает трудно заметить. Для этого они используют лишь те жесты, которые придают правдоподобность сказанному, или даже полностью отказываются от жестикуляции.

Лицам иных профессий значительно труднее дается подделка в

языке мимики и жестов. Лжеца, как бы он ни старался скрыть свою ложь, можно распознать, потому что его выдает несоответствие между микросигналами подсознания, выраженными жестами и сказанными словами.

Настораживающим считается, например, жест приближения рук к лицу, сделанный во время деловых бесед или переговоров. Этот жест свидетельствует о сомнении, неуверенности, мрачном предчувствии. Однако чаще подобный жест отражает преувеличение действительного факта или явную ложь.

Лгущий нередко может также сделать попытку закрыть рот, глаза или уши руками. Защита рта рукой — один из немногих жестов, явно свидетельствующих о лжи. Рука прикрывает рот, и большой палец прижат к щеке.

Если подсознание посылает сигналы о содержании произносимых слов, некоторые люди пытаются притворно покашливать, чтобы замаскировать этот жест. Если этот жест используется собеседником в момент его речи, это свидетельствует о том, что он говорит неправду. Если же рот прикрывается в то время, когда говорит собеседник, значит, человек чувствует, что ему лгут.

Жест, когда собеседник прикасается к своему носу, является утонченным, замаскированным вариантом предыдущего жеста. Он может выражаться в нескольких легких прикосновениях к ямочке под носом или быстром, почти незаметном, прикосновении к носу.

Жест, связанный с потиранием века, вызван тем, что появляется желание скрыться от обмана или подозрения и избежать взгляда в глаза собеседнику, которому говорят неправду. Мужчины обычно потирают веко очень энергично, а если ложь серьезная, то отводят взгляд в сторону или смотрят вниз. Женщины в подобных ситуациях могут проводить пальцем под глазом.

Ложь нередко вызывает зуд в мышцах лица или шеи. Поэтому в некоторых случаях собеседник может оттягивать воротничок рубашки, когда лжет или подозревает, что его обман раскрыт.

Данные жесты могут быть особенно заметны в случае, когда собеседник вынужден повторять ложь или уточняет сказанное.

В межличностной борьбе ложь и обман обычно дают ряд преимуществ. В частности, объекты лжи не могут определить истинные намерения и поведение субъекта лжи, поскольку его речь не связана с последующими действиями. При этом сам постоянно лгущий имеет довольно определенную репутацию, от которой трудно избавиться.

Более того, даже когда этот человек говорит правду, веры ему не будет. Словом, репутация лжеца приводит к его дискредитации и

одновременно негативно влияет на сторонников.

Проверочные испытания

Суть данного метода, иногда называемого «провокацией», состоит в моделировании реальных рабочих ситуаций, в которых сотрудник может поступить нелояльно по отношению к своей организации. Для эффективного практического применения «провокации» необходимо, чтобы проводимое мероприятие не вызывало никаких подозрений у проверяемого лица и сохранялось от него в тайне.

Типичным примером проверочного испытания является практикуемое службой внутренней безопасности дорожной инспекции предложение взятки инспектору. При проверках предприятий торговли давно и широко применяются контрольные закупки.

«Провокацию» следует отнести к числу весьма «острых» оперативных мероприятий. Некоторые участники ее проведения должны даже рисковать своей жизнью. Поэтому все люди, вовлеченные в процесс подготовки и практической реализации проверочного испытания, должны обладать высокой профессиональной квалификацией.

Данный метод изучения и оценки надежности обычно применяется в профилактических целях и при расследовании служебных происшествий. Только с помощью «провокации» иногда можно получить прямые доказательства причастности того или иного сотрудника к совершению действий, нанесших особенно серьезный ущерб интересам работодателя.

Рассмотрим несколько примеров.

В ряде торговых компаний практикуется такая схема оценки надежности менеджеров по продажам. К проверяемому сотруднику под видом клиента приходит на переговоры доверенное лицо службы безопасности. В процессе обсуждения условий закупки крупной партии товаров этот человек просит сделать ему скидку, обещая соответствующим образом отблагодарить за это менеджера.

Некоторые фирмы, занимающиеся розничной продажей дорогой одежды, элитных аксессуаров, ювелирных украшений и т. п., иногда следующим образом проверяют некоторых своих сотрудников. Доверенное лицо службы безопасности, выступая в роли покупателя, предлагает продавцу или управляющему магазином за определенную скидку оплатить товар наличными, не пробивая кассового чека.

Отдельные компании для оценки надежности конкретных сотрудников используют такой прием. Организуется «случайное» знакомство проверяемого лица с человеком, который якобы работает в фирме-конкуренте. Через некоторое время этот новый знакомый делает работнику компании вполне конкретное «деловое» предло-

жение. Обычно оно связанно с передачей коммерческих секретов или оказанием иных «услуг» в обмен на солидное вознаграждение и обещание «в случае чего» более высокооплачиваемой работы.

Рассматриваемый метод иногда успешно используется и при расследовании преступлений. Следующий случай произошел в небольшой компании, которая занимается обменом валюты. Один из ее сотрудников регулярно перевозил на своих «Жигулях» различные суммы денег из банка в обменные пункты. Во время одной из таких поездок этот человек заметил, что у его автомобиля спускает колесо. Он остановился и вышел из машины поменять его. В это время к нему быстро подъехал автомобиль, из которого выскочили двое крепких молодых людей. Угрожая холодным оружием, они похитили деньги из салона «Жигулей» и скрылись на своей машине. Все показания сотрудника компании относительно обстоятельств данного происшествия были проверены на полиграфе и полностью подтвердились. Кроме того, была установлена и его непричастность к ограблению.

Ряд обстоятельств данного преступления указывал на то, что оно могло быть совершено «по наводке». За перевозившей деньги машиной явно следили. Именно в день ограбления в ней должна была находиться особенно крупная сумма, и только в самый последний момент владелец компании значительно сократил ее. Подозрение в соучастии в преступлении возникли в отношении двух сотрудников фирмы. Они знали о времени, маршруте движения и количестве перевозимых денег. Но прямых улик против них милиция не имела.

С согласия сотрудника компании, обычно перевозившего деньги, был разработан следующий план. До каждого из подозреваемых по отдельности доводится информация о времени и маршруте транспортировки крупной суммы. Сотрудники милиции должны скрытно следить за машиной с деньгами и в случае попытки ограбления предотвратить ее. Расчет на то, что если в компании действительно работает наводчик, то преступники обязательно постараются сорвать большой куш, полностью оправдался. Они были задержаны и рассказали о своем сообщнике.

Служба собственной безопасности одного крупного холдинга занималась разбором причин невозвращения нескольких кредитов входящему в его состав банку. В процессе бесед с двумя должниками от них были получены сведения о том, что председатель правления банка берет взятки. Руководство холдинга решило негласно проверить эту информацию.

Для этого одного мелкого предпринимателя, компания которого обслуживалась банком, попросили в ходе личной встречи

обсудить с председателем правления условия получения кредита. Подобная просьба со стороны клиента была вполне естественной и не могла вызвать подозрения. Бизнесмен записал на миниатюрный магнитофон состоявшийся с руководителем банка разговор, содержание которого полностью подтвердило возникшие подозрения.

Контроль помещений

С точки зрения изучения надежности персонала использование данного метода предполагает создание систем разграничения доступа, скрытого от сотрудников аудио и видео контроля служебных помещений. По нашим оценкам, если организация имеет такие системы, то две трети краж денег и ценного имущества можно было бы предотвратить.

Но, к сожалению, работодатель достаточно часто приступает к их разработке и внедрению только после того, как у него уже произошло крупное хищение. Если отсутствие систем негласного слухового и визуального контроля служебных помещений еще можно как-то оправдать их относительно высокой стоимостью, то совсем непонятно, почему многие организации столь беспечны в решении вопросов доступа в кабинеты сотрудников. У каждого из нас дверь в квартиру всегда закрывается на один или несколько хороших замков. Ключи от дома все стараются тщательно хранить и никогда не передают малознакомым людям. Если ключи потеряны, то срочно заменяются все замки. Но все это дома.

К сожалению, на работе очень многие часто забывают предпринимать даже самые элементарные меры предосторожности. Служебные помещения иногда вообще никогда не закрываются, часто остаются открытыми, когда в них никого из работников нет. Заходи и бери, что хочешь. Ключи от кабинетов висят на прикрепленной к стене доске или лежат в коробке в известном всем месте.

Утром или вечером каждый злоумышленник может незаметно взять любой из них, спокойно проникнуть в помещение и унести из него все, что ему заблагорассудится. Из более чем ста известных случаев краж денег, ценных вещей и документов, совершенных сотрудниками различных компаний, примерно пятая часть хищений была осуществлена из пустых и незапертых комнат. Почти в 15 процентах случаев воровство стало возможным из-за небрежного хранения ключей от служебных кабинетов.

Немалое количество организаций оборудуют некоторые служебные помещения системами аудио- и видеонаблюдения. Для изучения надежности персонала наиболее эффективными из них являются те, о наличии которых сотрудники не знают. Ведь когда

всем работникам известно о контроле, потенциальные злоумышленники среди них, естественно, ведут себя осторожнее.

Системы скрытого аудио- и видеонаблюдения обычно используются достаточно крупными организациями. В основном это объясняется тем, что они располагают большими финансовыми средствами, материальными ценностями и коммерческими секретами, которые нужно тщательно оберегать.

Мощные структуры могут позволить себе немалые затраты на приобретение необходимой техники и содержание в штате соответствующих специалистов. В небольших фирмах, если даже у них есть деньги, бывает трудно скрыть наличие среди сотрудников «слухачей» и операторов наблюдения.

Системы негласного слухового и визуального контроля служебных помещений, как правило, используются для изучения надежности персонала и при расследовании различного рода служебных происшествий. Но иногда они применяются и при отборе кадров. Вот несколько практических примеров.

В одной торговой компании при наборе новых продавцов используется такой прием. Собеседование с претендентами проводится в помещении, которое находится под скрытым видеонаблюдением. На один из стоящих в этой комнате рабочих столов кладется довольно толстая пачка некрупных денежных купюр.

В процессе разговора с поступающим на работу человеком сотрудник отдела кадров под благовидным предлогом оставляет его на несколько минут одного в служебном кабинете. Некоторые кандидаты не могут удержаться от соблазна и «заимствуют» несколько банкнот.

Крупная производственно-торговая компания оборудовала комнаты для переговоров в своем центральном офисе средствами скрытого аудио- и видеонаблюдения. Уже через несколько дней выяснилось, что два менеджера из отдела продаж предлагали за взятку сделать клиентам скидку. Время от времени аналогичные факты становились известными и в отношении других сотрудников этого структурного подразделения. Скрытая аппаратура позволила также выявить и работника отдела кадров, который вымогал деньги у кандидата, обещая его трудоустроить.

Служба безопасности одного развлекательного комплекса обратила внимание на несколько странное поведение ряда молодых людей на дискотеке. В начале вечера они вели себя вполне нормально, но ближе к полуночи становились необычно возбужденными и веселыми. Когда сотрудники охраны трижды в разные дни под благовидным предлогом просили отойти в сторону наиболее шумных

юношей и девушек, то выяснили, что спиртным от них не пахло.

В связи с этим возникло подозрение, что кое-кто из молодых людей во время проведения дискотеки принимает наркотические средства. Установив в нескольких помещения скрытые видеокамеры, службе безопасности не только удалось быстро подтвердить свои подозрения, но и выявить среди сотрудников развлекательного комплекса несколько человек, употребляющих и торгующих наркотиками.

Скрытое видеонаблюдение нередко эффективно используется при расследовании краж. В одной компании во время обеденного перерыва, когда многие сотрудники выходили на улицу и оставляли в незакрытых помещениях пиджаки и дамские сумочки, у некоторых из них из рабочих кабинетов периодически стали пропадать деньги и ценные вещи.

В выходные дни, когда никого из служащих не было в офисе, в двух самых больших комнатах были установлены камеры скрытого видеонаблюдения. Об этом никто из работников фирмы, кроме ее высшего руководства, не знал. Через три дня вор был выявлен и передан правоохранительным органам.

Вот еще один случай. Со склада торговой компании, занимающейся продажей деликатесных морских продуктов, время от времени стали в небольших количествах пропадать банки с черной и красной икрой. В тайне от всех работников склада руководство фирмы распорядилось установить скрытую видеокамеру, контролирующую пространство около холодильников, в которых хранилась икра. Уже на следующий день удалось задержать двух похитителей.

Аудиторские проверки

Проведение комплексных аудиторских проверок преследует несколько целей. Первая из них состоит в анализе финансовой деятельности организации, оценке экономической обоснованности тех или иных расходов, рациональности использования имеющихся в наличии различного рода ресурсов.

Вторая заключается в исследовании системы управления и подготовке практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности ее работы. И последняя цель состоит в проверке исполнения принятых решений, соблюдения сотрудниками при выполнении своих служебных обязанностей требований законодательства, установленных руководством правил и процедур. Данный метод может применяться открыто и скрытно.

В результате внешних и внутренних аудиторских проверок в деятельности организации достаточно часто выявляются различного

рода нарушения. В некоторых случаях обнаруженные недостатки объясняются объективными обстоятельствами, чисто техническими ошибками, недосмотром или недостаточно высокой профессиональной квалификацией отдельных рядовых сотрудников и руководителей.

Но часто подлинной причиной нарушений являются мошеннические действия и злоупотребление служебным положением некоторых должностных лиц, а также передача ими коммерческих сведений посторонним лицам. Поэтому аудиторские проверки нужно рассматривать в качестве одного из важных методов предупреждения, своевременного выявления и пресечения нелояльных действий персонала.

Итоги аудиторских проверок фиксируют только нарушения, сделанные тем или иным работником организации, и не определяют мотивы его поступков. Виновные лица часто весьма изобретательны в своих объяснениях причин допущенных ими ошибок. Каждый из них обязательно старается доказать, что его действия были обусловлены какими-то объективными обстоятельствами и не содержат никакого «криминала». Иногда это действительно так, а иногда и нет.

К сожалению, работодатель не всегда прилагает все необходимые усилия, чтобы до конца разобраться в данном вопросе. А сделать это принципиально важно, поскольку, если вовремя не выявить предателя в своих рядах, то он своими действиями обязательно причинит еще больший ущерб интересам организации. Когда обнаружены серьезные нарушения, надо обязательно удостовериться в благонадежности сотрудника. И для этого можно и нужно пользоваться одним или несколькими из рассмотренных выше способов проверки.

Данный метод используется как в качестве профилактики, так и при расследовании различного рода служебных происшествий.

Рассмотрим несколько практических примеров.

В одной крупной финансовой компании проводилась аудиторская проверка сделок группы дилеров за три месяца. Она позволила установить, что хотя каждый из них заработал немало, у троих недополученная прибыль составила крупную сумму. Учитывая высокую профессиональную квалификацию этих работников, трудно было объяснить данный факт исключительно колебаниями рыночных цен или ошибками с их стороны.

В своих оправданиях сотрудники ссылались на неблагоприятную конъюнктуру рынка, но в результате проведенного обследования на «детекторе лжи» удалось установить подлинные причины «ошибок».

В коммерческом банке плановая аудиторская проверка выявила ряд серьезных отступлений от принятой процедуры пре-

доставления кредитов. Руководство банка, признавая обусловленный этими нарушениями повышенный риск, объясняло учредителям свои действия стремлением получить более высокую прибыль. Однако проверка на полиграфе показала, что на самом деле они злоупотребляли служебным положением в целях личного обогащения.

Очень часто аудиторские проверки выявляют серьезные нарушения в расходовании денег организации при проведении строительных работ и закупках необходимых для ее работы оборудования и товаров. Так, в одной крупной компании при ремонте офисного здания приобретенное по документам количество отделочных материалов в полтора раза превышало необходимое.

В другой фирме в результате проведения финансового аудита выяснилось, что большая партия оргтехники была куплена по ценам, которые почти в два раза превышали среднерыночные. Как в первом, так и во втором случае некоторые должностные лица этих организаций на этом неплохо заработали.

Сотрудник службы безопасности одного производственного предприятия случайно увидел, что продукция завода реализуется на одном из местных рынков. Проведенная в процессе служебного разбирательства по данному факту аудиторская проверка выявила крупную недостачу на складе готовой продукции. В дальнейшем сотрудники милиции в результате проведения оперативно-розыскных мероприятий выявили похитителей.

Помимо рассмотренных выше методов в некоторых организациях при оценке надежности отдельных сотрудников иногда проводятся различные оперативные и оперативно-технические мероприятия.

В частности, благодаря средствам массовой информации общеизвестными стали такие методы, как прослушивание телефонных переговоров, установка подслушивающих устройств, наружное наблюдение, негласная видеосъемка и некоторые другие.

Если их использование является законным, то оно может осуществляться только правоохранительными органами, и только когда имеются веские основания подозревать конкретного работника организации в совершении или намерении совершить серьезное уголовное или должностное преступление.

Следует сделать несколько существенных замечаний по поводу того, каким методом оценки надежности и в какой ситуации лучше всего пользоваться. Надо сразу оговориться, что универсальных рецептов не существует. Жизнь слишком богата и разнообразна, чтобы можно было предвидеть и предусмотреть все обстоятельства, которые способны оказать влияние на выбор.

Как правило, для оценки надежности проводятся комплексные мероприятия с использованием сразу нескольких методов. Решение о том, каким из них надо воспользоваться, обычно принимается с учетом таких критериев, как стоимость, скрытность и время.

Полиграф является лучшим методом оценки надежности. Данный метод универсален, поскольку позволяет определить степень соответствия кандидата или сотрудника любому из социальных, психологических и медицинских критериев.

Кроме того, обследование на «детекторе лжи» занимает мало времени и недорого стоит. Но на проверку на полиграфе кандидат может не согласиться. Хотя надо заметить, что отказываются только люди, которым есть что скрывать.

Теоретически установка также является универсальным методом. Ее достоинство состоит в скрытности, хотя этого не всегда удается добиться. Однако полная установка занимает много времени и дорого стоит. Кроме того, с ее помощью на практике часто не удается получить все сведения, которые необходимы для оценки надежности конкретного лица, особенно касающиеся наличия у него намерений совершить те или иные нелояльные действия.

Кроме проверки на полиграфе и установки, остальные методы подходят только для оценки надежности работников организации.

Как представляется, лучший из них -- получение информации от сотрудников. Данный метод является скрытным и теоретически позволяет оценить соответствие кандидата всем социальным, психологическим и медицинским критериям. Но это только в тех случаях, когда есть значительное количество надежных и хороших источников информации. А этого реально возможно добиться лишь в результате постоянного проведения большого объема работы и значительных затрат.

Очень перспективно и полезно использование «горячей линии». «Телефон доверия» стоит недорого, а польза от него может быть очень большая.

Наиболее сильная сторона метода проверочных испытаний состоит в том, что он дает возможность предпринять меры упреждающего характера и пресечь действия, способные нанести значительный ущерб интересам организации.

«Провокация» особенно эффективна в тех случаях, когда имеются серьезные сомнения в надежности конкретного сотрудника или целой группы лиц, выполняющих определенную работу (например, продавцов или инспекторов дорожного движения). Конечно, следует иметь в виду, что подготовка и проведение проверочных меро-

приятий может потребовать значительных временных и финансовых затрат.

Установка систем скрытого аудио- и видеонаблюдения недешево обходится организации и проводится не только с целью оценки надежности персонала. При проведении проверки сотрудников негласный слуховой и визуальный контроль наиболее эффективен в тех случаях, когда есть веские основания предполагать, что в конкретном помещении может быть совершено действие, наносящее серьезный ущерб интересам организации.

Аудиторские проверки призваны в первую очередь содействовать повышению эффективности работы всей организации. Поэтому их важно и нужно периодически проводить, хотя они обычно занимают немало времени и довольно дорого стоят.

С точки зрения оценки надежности персонала внешний и внутренний аудит позволяет выявить только недостатки в работе сотрудников, изучение причин которых обязательно должно стать предметом служебного разбирательства.

Кроме того, аудиторские проверки бывает целесообразно использовать в случаях, когда имеются веские основания подозревать конкретных, обычно высокопоставленных, лиц в совершении мошенничества, злоупотреблении служебным положением или передаче посторонним сведений, не подлежащих разглашению.

Перефразируя известную поговорку, можно сказать, что предают, воруют, обманывают, мошенничают и злоупотребляют всегда «свои». Эта истина неоднократно подтверждалась в прошлом, подтверждается в настоящем и еще очень и очень многим работодателям придется убедиться в ее справедливости в будущем.

Жизнь показывает, что безграничное доверие всем и всякому, непринятие практически никаких мер по оценке надежности персонала, равно как и ни на чем не основанная всеобщая подозрительность, постоянная «охота на ведьм» и поиск «вредителей», одинаково негативно сказываются на результатах деятельности организации. Людям надо не только доверять, но и обязательно проверять их.

Работодатель, познакомившись с материалами этого раздела, сможет легко самостоятельно оценить, насколько хорошо он защищен от таких нелояльных действий сотрудников, как мошенничество, злоупотребление служебным положением и передача коммерческих сведений посторонним лицам .

6. ЭФФЕКТИВНОЕ РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

6.1.Причины конструктивных и деструктивных конфликтов

Причины конструктивных конфликтов

Обычно это недостатки в организации и управлении. *Перечислим те недостатки, которые наиболее часто приводят к конфликтам:*

- неблагоприятные условия труда;
- несовершенная система оплаты труда;
- неритмичность работы (простои, "штурмовщина");
- сверхурочные работы;
- упущения в технологии;
- необеспеченность заданий ресурсами;
- несоответствие прав и обязанностей;
- отсутствие четкости в распределении обязанностей, в частности неэффективные, слишком расплывчатые или устаревшие инструкции, низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
- конфликтогенные (т.е. способствующие возникновению конфликтов) организационные структуры.

Положительное разрешение конструктивного конфликта -- это прежде всего устранение недостатков, причин, к нему приведших. А поскольку причины эти - объективные, отражающие несовершенство организации и управления, то устранение их означает усовершенствование. И деловое решение конструктивных конфликтов -- один из путей развития организации.

Причины деструктивных конфликтов

Деструктивные конфликты порождаются чаще всего субъективными причинами. К таким субъективным причинам относятся: неправильные действия руководителя и подчиненных; психологическая несовместимость отдельных людей. Неправомерные действия подчиненных руководитель видит обычно лучше, чем свои ошибочные действия (так уж устроены большинство людей, что прежде всего ошибки видят у других).

Кроме того, руководитель является той инстанцией, которая и должна нейтрализовать ошибки подчиненных. Поэтому остановимся именно на ошибочных действиях руководителей, приводящих к деструктивным конфликтам.

Ошибочные действия руководителей можно сгруппировать в три группы: нарушения служебной этики; нарушения трудового

законодательства и несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда.

Нарушения служебной этики

Сюда относятся:

- всевозможные проявления грубости, высокомерия, неуважительного отношения к подчиненным;
- обман подчиненных (явный и неявный), невыполнение обещаний;
- нетерпимость к мнениям, отличным от своего собственного, зажим критики;
- ущемление прав подчиненных;
- злоупотребление положением начальника (например, использование зависимости подчиненного для навязывания ему поручений внеслужебного характера);
- поручения исполнителю "через голову" непосредственного руководителя (и вообще работа с исполнителем без ведома непосредственного руководителя);
- утаивание информации(в том числе неосознанное), ставящее подчиненного в положение неопределенности;
- критика, принижающая достоинство человека.

Проявления несправедливой оценки руководителем подчиненных довольно разнообразны.

Приведем некоторые из наиболее часто встречающихся:

- ошибки в применении поощрений и наказаний. Они наиболее вероятны, когда отсутствует продуманная система поощрений и наказаний;
- недостатки в распределении работ между исполнителями;
- установление оклада, нарушающего баланс "вклад - оклад";
- приглашение работника "со стороны", когда кандидаты на эту должность есть в самом коллективе. Такое приглашение уменьшает у своих сотрудников уверенность в шансах на продвижение, поэтому оно должно иметь веские основания;
- руководитель болезненно относится к авторитету подчиненного. Он не только не хочет отметить хорошего работника, но и старается навредить ему, снизить его авторитет;
- огульная критика группы подчиненных. Такая критика неконкретна, т.е. каждый может посчитать, что уж к нему она не относится. Следовательно, критика воспринимается как несправедливая. В то же время она противопоставляет руководителя подчиненным и сплачивает группу обвиняемых против обвинителя;
- нечеткая формулировка руководителем поручаемых заданий.

В итоге она может привести к несправедливой оценке работы подчиненного, так как независимо от его старания отрицательная оценка предопределена, а в результате - взаимное раздражение. Именно из-за нечеткости заданий получили широкое распространение утверждения подчиненных о руководителях, которые "не знают, чего хотят", и встречные претензии руководителей по поводу "бестолковости" подчиненных;

- недооценка руководителем разъяснительной работы.

Недостаток разъяснений, не информированность нередко приводят к тому, что совершенно объективная оценка руководителем подчиненного воспринимается последним как несправедливая, субъективная

6.2. Общение в конфликтных ситуациях

Довольно часто мы бываем вовлечены в разного рода конфликты — служебные, бытовые, личные. Ни один конфликт не проходит для нас бесследно. Их итогом становятся стрессы различной интенсивности, ведущие к расстройствам нервной системы, общему снижению тонуса организма, к заболеваниям.

Чтобы успешно преодолевать разрушительные последствия конфликтов, нужно научиться обходить их и, коль скоро мы оказались в них втянуты, выходить из острых ситуаций.

Для этого прежде всего необходимо хорошо представлять, какие действия ведут к конфликтам.

Итак, к конфликтам располагает следующее поведение:

— высказывание партнеру подозрения в его негативных побуждениях, открытое недоверие;

— перебивание собеседника при высказывании им своего мнения; несдержанность;

— открытое проявление личной антипатии к человеку;

— постоянные или частые мелочные придирки;

— принижение значимости роли человека, его отрицательная оценка, «навешивание ярлыков»;

— угроза;

— подчеркивание разницы между собой и собеседником не в его пользу;

— заниженная оценка вклада партнера в общее дело;

— преувеличение собственного вклада, своей роли;

— устойчивое нежелание признать свои ошибки или чью-то правоту;

— постоянное навязывание своей точки зрения;

— неискренность;

— нарушение персонального физического пространства;
— обсуждение интимных проблем собеседника;
— резкое ускорение темпа беседы, ее неожиданное свертывание;
— игнорирование вами попыток собеседника сгладить противоречия, совместно найти оптимальное решение возникающей проблемы.

Как же вести себя в ситуации конфликта? Конечно, каждый конфликт носит неповторимый характер, и нельзя предусмотреть оптимальный путь выхода из него. Но все-таки знание рекомендаций психологов значительно упростит эту задачу.

Важную роль в разрешении конфликта играют следующие моменты:

— адекватность отражения конфликта;
— открытость общения конфликтующих сторон;
— создание климата доверия;
— определение существа конфликта.

Так, на адекватность отражения конфликта влияют многие факторы. Одним из них является «иллюзия собственного благородства». Человеку, вовлеченному в конфликт, кажется, что истина и справедливость целиком на его стороне. В большинстве конфликтов каждый из оппонентов считает, что он прав, и стремится к справедливому, с его точки зрения, разрешению ситуации.

Другим фактором, влияющим на адекватность отражения конфликта, является «поиск соринки в глазу другого». Каждый из участников конфликта видит недостатки и погрешности противника, но не замечает того же за собой. Как правило, конфликтующий не оценивает объективно смысл собственных действий по отношению к оппоненту и с негодованием реагирует на его действия (психологи называют данный феномен «двойной этикой»).

Последнее психологическое явление, влияющее на адекватность восприятия конфликта, по смыслу близко ко второму фактору. Это упрощение конфликтной ситуации, в результате которого подтверждаются представления о правильности своих действий и неадекватности действий оппонента.

Указанные психологические явления затрудняют адекватное отражение конфликта и препятствуют его разрешению.

Очень важны взаимная открытость конфликтующих сторон и создание ими климата взаимного доверия, сотрудничества. Достичь этого можно тогда, когда все участники конфликта максимально заинтересованы в достижении общего результата совместной

деятельности. Это сблизит оппонентов и позволит найти новые способы преодоления конфликта.

Когда вы находитесь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом ваш собственный стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта.

Выделяют следующие пять типовых стратегий (стилей) поведения в конфликтных ситуациях.

1. Приспособление (изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий, поступаясь иногда своими интересами).

2. Компромисс (урегулирование разногласий через взаимные уступки).

3. Сотрудничество (совместная выработка решения, удовлетворяющего интересы всех сторон: пусть длительная и состоящая из нескольких этапов, но идущая на пользу делу).

4. Игнорирование, уклонение от конфликта (стремление выйти из конфликтной ситуации, не устраняя ее причин).

5. Соперничество, конкуренция (открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции).

Ваш стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы (действуя пассивно или активно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально).

Существуют рекомендации по целесообразному использованию того или иного способа разрешения конфликта в зависимости от конкретной ситуации.

После указания каждой стратегии поведения перечисляются ситуации, в которых данная стратегия целесообразна.

1. Приспособление:

— наиболее важной задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;

— предмет разногласия более существенен для оппонента, чем для вас;

— открывается вероятность появления более сложных проблемных ситуаций по сравнению с той, которая рассматривается сейчас;

— необходимо признать собственную неправоту;

— отстаивание своей точки зрения требует много времени и значительных интеллектуальных усилий;

— вас не особенно волнует случившееся;

— вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;

— вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;

— вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас.

2. Компромисс:

— у сторон одинаково убедительные аргументы;

— необходимо время для урегулирования сложных проблем;

— необходимо принять срочное решение при дефиците времени;

— сотрудничество и директивное утверждение своей точки зрения не приводят к успеху;

— обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;

— вас может устроить временное решение;

— удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;

— компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения, и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

3. Сотрудничество:

— необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме слишком важен и не допускает компромиссных вариантов;

— основной целью обсуждения является приобретение совместного опыта работы, получение широкой информации;

— необходимы интеграция точек зрения и сближение мнений сотрудников;

— представляется важным усиление личностной вовлеченности в деятельность и групповой сплоченности;

— у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;

— у вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на основе перспективных планов);

— вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения.

4. Игнорирование:

— источник разногласий не существенен по сравнению с более

важными задачами;

— необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации;

— изучение ситуации и поиск более предпочтительны, чем немедленное принятие какого-либо решения;

— предмет спора не имеет отношения к делу, уводит в сторону и при этом является симптомом других, более серьезных проблем;

— подчиненные могут сами успешно урегулировать конфликт;

— напряженность слишком велика, и вы ощущаете необходимость ослабления накала;

— вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;

— у вас мало власти для решения проблемы или для ее решения желательным для вас способом;

— пытаться немедленно решить проблему опасно, поскольку открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

5. Соперничество:

— требуются быстрые и решительные меры в случае непредвиденных и опасных ситуаций;

— актуально решение глобальных проблем, связанных с эффективностью деятельности (при уверенности руководителя в своей правоте);

— идет взаимодействие с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль;

— исход очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;

— вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения, и представляется очевидным, что предлагаемое вами решение — наилучшее;

— вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять.

Для правильной оценки своего поведения и поведения оппонента необходимо уяснить основную проблему, ответив на вопросы:

А. Как я понимаю оппонента? Какие мои действия и поступки партнера привели к возникновению конфликта?

Б. Как оппонент видит проблему? Какие, по его мнению, мои и его действия лежат в основе конфликта?

В. Соответствует ли поведение каждого сложившейся ситуации? (Исследования показывают, что сила реакции обычно не соответствует значимости конфликта.);

Г. В каких вопросах мы расходимся и в каких солидарны?

При определении причины конфликта нужно как можно точнее уяснить для себя, что в действиях партнера кажется неприемлемым и что неприемлемо для него самого; следует попытаться в спокойной обстановке понять причины конфликта.

Возможные пути разрешения конфликта заключаются в поиске ответов на вопросы:

— Что бы я сделал для разрешения конфликта?

— Что мог бы сделать для этого партнер?

— Каковы общие цели, во имя которых необходимо найти выход из конфликта?

При этом вам следует:

— проявить внимание и доброжелательность к собеседнику;

— проявить терпимость к особенностям партнера, показать свое искреннее сочувствие;

— быть сдержанным, контролировать свои движения, речь, мимику;

— попытаться понять: что именно привело человека в его нынешнее состояние — каковы явные или скрытые мотивы;

— дать собеседнику полностью выговориться, внимательно выслушать его; хороший эффект дает техника прямого повтора, интерпретации или обобщения услышанного — тем самым человеку дается понять, что он услышан и понят;

— сократить социальную и физическую дистанцию до оптимального уровня;

— отвлечь внимание партнера от болезненного вопроса, хотя бы на короткое время, при этом могут быть использованы любые приемы — от просьбы пересесть на другое место, позвонить, записать что-то до высказывания какой-нибудь нелепой мысли, шутки;

— подчеркнуть общность ваших интересов, целей, задач;

— высказывать собеседнику не готовые оценки и мнения, а свои чувства, состояния, вызываемые его словами; это заставит вашего партнера отвечать вам не односложно, а развернуто, мотивированно, с пояснением своей позиции;

— прежде чем отвечать на критику, замечания, упреки, нужно четко уяснить — что конкретно имеется в виду; вы должны быть уверены, что правильно все поняли;

— разделить с партнером ответственность за решение проблемы;

— в особо острых и затянувшихся конфликтах привлечь посредника.

Для совместного решения о выходе из конфликта следует

выяснить:

— Каковы вероятные последствия каждого из возможных путей разрешения конфликта?

— Какой из способов разрешения конфликта вызывает у оппонента чувство удовлетворения?

Хотя в каждом отдельном случае причина конфликта совершенно конкретна, все конфликты имеют сходную основу: фактическое положение дел находится в противоречии с ожиданиями людей.

Если это так, то можно наметить два стратегических пути разрешения конфликта: либо перестроить реальность под ожидания оппонентов, либо попытаться изменить отношение оппонентов к существующему положению дел.

А практически чаще всего нужно действовать одновременно по обоим направлениям.

1. *Создайте атмосферу сотрудничества.* С момента первой встречи конфликтующих сторон и затем в начале каждой последующей встречи стоит провести несколько минут в неофи циальной беседе.

2.*Стремитесь к ясности общения.* Подготовьте к переговорам необходимую информацию. С самого начала договоритесь о терминологии, чтобы исключить разное понимание одних и тех же слов.

3. *Признайте наличие конфликта.* Как ни странно, это бывает труднее всего.

4. *Договоритесь о процедуре.* Если конфликт признан и очевидно, что он быстро не решается, то вместо того, чтобы продолжать бесплодные споры, договоритесь, где, когда и как начнете совместную работу по его преодолению. Лучше всего заранее оговорить, кто будет принимать участие в обсуждении.

Поскольку «дома и стены помогают», хорошо собираться либо в нейтральном месте, либо по очереди у каждой из сторон.

5. *Сформулируйте проблему конфликта.* Главная задача здесь заключается в том, чтобы определить конфликт в терминах той обоюдной проблемы, которая подлежит урегулированию. Уже на этой стадии нужно подходить к ней как к «нашей» проблеме — это сразу определит дух сотрудничества. Обе стороны должны высказаться о ситуации.

В чем они видят конфликт, какие чувства это у них вызывает, и в особенности — как каждая оценивает свой вклад в конфликтную ситуацию. Не менее важно выяснить также и то, что каждая из сторон не видит и не признает.

Насколько это возможно, постарайтесь отстраниться от

скрытых интересов и личных амбиций, способных усложнить его разрешение. С этой целью сосредоточьтесь на конкретных действиях, потребностях сторон и спорных предметах, стремясь не переходить на личности. Вряд ли стоит обсуждать побуждения людей или обнаруживать в поведении личные мотивы.

6. *Исследуйте возможные варианты решения.* Только это поможет вам найти правильное решение.

7. *Добейтесь соглашения.* Здесь нужно обсудить и дать оценку высказанным предложениям, а затем выбрать наиболее приемлемое.

Естественно, оно должно учитывать требования обеих сторон, то есть быть соглашением. Иногда бывает достаточно одной встречи и самого факта переговоров, чтобы уладить разногласия. В других случаях, когда предмет более важен и сложен, может потребоваться несколько этапов переговоров.

8. *Установите крайний срок решения.* Если не поставить строго определенный срок, переговоры по конфликту могут тянуться очень долго, поглощая все время. Когда же поставлен предел, стороны будут строить работу, исходя из него. Важно только, чтобы эти сроки были согласованы и приняты всеми сторонами.

9. *Воплощайте план в жизнь.* Желательно приступить к мерам по урегулированию конфликта как можно скорее после заключения соглашения. Отсрочки могут вызвать сомнения и подозрения сторон друг к другу.

10. *Оцените принятое решение.* При разработке самого удачного соглашения по урегулированию конфликта могут остаться обделенные или обиженные.

Существуют также косвенные методы погашения конфликтов. Они подчиняются некоторым принципам.

Принцип «выхода чувств»

По наблюдению психологов, если человеку дать возможность беспрепятственно выражать свои отрицательные эмоции, то постепенно они сами собой сменяются положительными. Реализация данного принципа требует от вас терпения и способности эмоционально поддерживать собеседника, демонстрируя сочувствие, понимание, которое еще не гарантирует согласия с ним.

Принцип «эмоционального возмещения»

Человек, обращающийся к вам с жалобами на своего оппонента, должен рассматриваться вами как страдающее лицо, хотя действительным пострадавшим может являться не он. Показав, что считаетесь с этим, вы уже эмоционально возмещаете удрученное душевное состояние собеседника.

Принцип «авторитетного третьего»

Примиряющее, доброе мнение одного из оппонентов о другом, переданное через третье лицо, может побудить обиженного к поиску компромисса.

Принцип «обнажения агрессии»

Вы побуждаете оппонентов в конфликте ссориться в вашем присутствии и достаточно длительное время не пресекаете ссоры. Как правило, при третьем лице конфликтующие не достигают таких крайностей, чтобы пришлось в буквальном смысле разнимать враждующих. Дав им возможность выговорить самое наболевшее, вы продолжаете работу на основе одного из принципов, которые приводятся далее.

Принцип «принудительного слушания оппонента»

Ссора происходит в вашем присутствии. Вы неожиданно останавливаете ссорящихся и предлагаете оппонентам повторить последнюю реплику друг друга. Обычно ссорящиеся не в состоянии воспроизвести реплики друг друга, поскольку каждый слышит в основном только себя, а обидчику приписывает те высказывания, которых тот в действительности не произносил. Непривычность, неожиданность такой ситуации уменьшает накал страстей и взаимного ожесточения, способствует росту самокритичности.

Принцип «обмена позиций»

Вы останавливаете развернувшуюся на ваших глазах ссору, просите враждующих поменяться местами и взглянуть на предмет ссоры глазами оппонента. Этот прием обладает универсальной эффективностью, то есть уместен при устранении конфликтов любого типа.

Принцип «расширения духовного горизонта» спорящих

Побуждая конфликтующих ссориться в своем присутствии, вы тем или иным способом протоколируете ссору (желательно использовать магнитофон или видеокамеру). Остановив ссору вы воспроизводите ее запись. Как правило, оппоненты испытывают подавленность от того, что услышали, поскольку оба начинают понимать, что вели себя недостойно. Вы приступаете к разбору ссоры, беспощадно показывая эгоизм каждого.

Существуют специальные тесты, которые позволяют прогнозировать поведение человека в конфликтной ситуации.

Например, следующий тест дает возможность определить типичные способы реагирования на конфликтные ситуации. Вам предлагается выбрать приемлемые для вас варианты утверждений.

6.3. Методика преодоления конфликтов

Разногласия в отношениях, оценках, приоритетах, стилях

жизни и интересах встречаются в любой сфере взаимоотношений — на работе, в семье и т.п. Эти разногласия часто приводят к конфликтам, которые травмируют тех, с кем мы общаемся, коллективы, в которых мы работаем, и нас самих.

По некоторым оценкам, более 65% проблем в организациях связаны с нарушениями отношений между сотрудниками, а не с недостатком навыков или мотивами поведения отдельных работников.

Классическое исследование проблем в области менеджмента, проведенное в различных организациях Соединенных Штатов, показало, что 25% времени, затраченного на управление, уходит на улаживание конфликтов. Эта цифра увеличивается до 30 % для руководителей низшего звена.

Решения, принятые в условиях неразрешенного конфликта, редко бывают оптимальными. Поэтому столь актуальна проблема преодоления конфликтных ситуаций.

Три вида иллюзий наиболее ярко показывают, как мы вредим сами себе в условиях межличностного конфликта:

1. Иллюзия «выигрыша-проигрыша».
2. Иллюзия «плохого человека».
3. Иллюзия «камня преткновения».

Иллюзия «выигрыша-проигрыша»: «Наши потребности абсолютно несовместимы, только один из нас может победить». Иллюзия заключается в том, что результат, при котором один выигрывает, а другой проигрывает, воспринимается как неизбежный, хотя на самом деле часто существует альтернатива взаимовыгодного решения?

Иллюзия «плохого человека»: *«Наш конфликт— это прямой результат некомпетентности, грубости, глупости или других недостатков партнера; он может быть разрешен только в том случае, если тот их признает и исправит».* Считая конфликт прямым следствием личных недостатков другого, мы снимаем с себя ответственность за собственный вклад в создание проблемы. Мы успокаиваем себя, считая, что виноват другой человек, а мы — лишь невинная и несчастная жертва.

Иллюзия «камня преткновения»: *«Наши разногласия непримиримы, соглашение невозможно».* На самом деле почти всегда есть обходной путь. Очень редко глубинные интересы каждого участника действительно противоположны. Даже в тех случаях, когда эти интересы несовместимы, поиски разумного компромисса могут привести каждого участника на путь более эффективный, чем продолжение конфликта.

Существует альтернативный конфликту путь. Он прост и

эффективен, несмотря на то что наши привычки часто мешают нам это увидеть, и позволяет урегулировать разногласия без разрыва отношений, без применения силы и без потерь.

Приведем метод преодоления конфликтов, разработанный американским психологом Даниэлем Дэна.

Краткий обзор методов

Шаг 1. Найдите время для беседы.

Для преодоления всех разногласий между людьми необходимо общение.

Шаг 2. Подготовьте условия.

Успеху вашего разговора будут способствовать правильно выбранные время, место и условия.

Шаг 3. Обсудите проблему.

Вступительная часть.

Выразите признательность.

Выразите оптимизм.

Сформулируйте проблему.

Приглашение к разговору.

Диалог.

Задача N 1. Придерживайтесь основного процесса.

Задача N 2. Поддерживайте жесты примирения.

Прорыв.

Когда во время диалога эти задачи выполнены, отношения партнеров могут измениться с «я против тебя» на «мы против проблемы». Этот сдвиг открывает возможность для заключения договора, который удовлетворяет обоих.

Шаг 4. Заключите соглашение.

Сбалансированное.

Поведенчески специфичное.

В устной форме.

В основе этого метода лежат кардинальные правила:

1. Не прерывайте общения ни из-за фрустрации или чувства безнадежности, ни в качестве ответного тактического шага против партнера.

2. В борьбе за власть не прибегайте к силовым приемам: принуждению, угрозам, ультиматумам или физическому воздействию.

Шаг 1. Найдите время для беседы

Партнер по общению часто неохотно соглашается обсуждать с вами имеющиеся разногласия. Поэтому необходимо уговорить его принять участие в диалоге, который, на первый взгляд, касается разделяющих вас проблем. Как вам его уговорить? Вы можете задать

следующие вопросы: «Задеты ли каким-то образом ваши интересы из-за возникшего конфликта?», «Если наши разногласия будут как-то улажены (даже если вы уверены в том, что это невозможно), как вы к этому отнесетесь?», «Изменится ли что-нибудь для вас, если мы решим проблему?».

Эти вопросы помогут собеседнику осознать, что ему выгодно уладить конфликт. И как итог лучше всего прямо попросить о встрече: «Я хотел бы встретиться с вами и подробно обсудить этот вопрос в любое удобное для вас время и там, где вы захотите. Согласны ли вы?».

Убедите партнера, что не требуете от него никаких обязательств, кроме следующих:

— рассказать вам о том, как он видит ситуацию;

— во время этого диалога воздерживаться от запугиваний, угроз или давления, чтобы не прийти к результату «выигрыш-проигрыш»;

— физически присутствовать и быть внимательным в течение условленного периода времени.

Позаботьтесь, чтобы собеседник дал вам обещание не уходить, пока не закончится условленное время, даже если продолжение беседы будет казаться ему бесполезным. Это очень важное предварительное условие.

Если один из вас уйдет до наступления прорыва в конфликте, эта встреча в очередной раз станет причиной раздражения. Обязательство не уходить является существенным. Окончание встречи должно происходить только по обоюдному согласию. До тех пор, пока вы не уверены, что это фундаментальное требование принято, рискованно начинать диалог.

Шаг 2. Подготовьте условия

Под условиями подразумеваются время и место, в которых будет происходить диалог **(шаг 3).** Для создания условий эффективного общения необходимо тщательно продумать обстановку.

Лучше всего подходит такое место, где вас никто не прерывает, где можно избежать телефонных звонков и вмешательства посторонних. Передвижения людей и предметов также отвлекают внимание участников. Беседовать лучше в отдельной комнате, куда никто не войдет неожиданно. Это должна быть нейтральная территория или место, которое предпочитает ваш партнер.

Отвлекают и неудобства. Лучше выбрать мягкие стулья или кресла. Холод, духота, неудачное освещение, жажда также могут мешать общению.

Длительность диалога — решающий фактор. Важно, чтобы было достаточно времени для достижения прорыва. Если по истечении оговоренного срока этого не произошло, встреча может оказаться бесполезной.

Хотя порой для обсуждения может потребоваться всего полчаса, а то и меньше, трудно начинать диалог, если вы заранее знаете, что его необходимо закончить так быстро. На всякий случай лучше предусмотреть избыток времени.

Содержание разговора должно сохраняться в тайне. Если вы не уверены в том, что собеседник может и хочет ее сохранить, вам следует особенно обдуманно выбирать выражения во время диалога.

Встреча состоит из четырех частей: вступление, приглашение к разговору, диалог и прорыв.

1. Вступление

Выразите признательность: «Я ценю вашу готовность встретиться со мной, подробно обсудить этот вопрос».

Выразите оптимизм: «Я надеюсь, что мы найдем решение, которое будет выгодно для нас обоих».

Напомните: «Очень важно не прерывать обсуждение, а также не сдаваться и не уходить, даже если нам будет трудно. Вы уверены, что можете остаться здесь до..., если потребуется?»

Подчеркните: «Давайте также договоримся во время этой встречи воздерживаться от различных силовых приемов, чтобы подавить другого. Вместо этого давайте искать взаимоприемлемые решения. Вы согласны?»

Сформулируйте вопрос: «Насколько я понимаю, проблема возникла из-за того, что у нас разные точки зрения по поводу...»

2. Приглашение к разговору: «Пожалуйста, расскажите мне, как вы видите ситуацию».

3. Диалог.

Во время диалога, который занимает большую часть встречи, вы решаете две задачи:

а) и вы, и собеседник должны быть постоянно вовлечены в активную беседу друг с другом;

б) выявляйте признаки (жесты) примирения, проявляющиеся у партнера, и демонстрируйте их сами, когда вы можете сделать это искренне.

Типичные ошибки:

— вы говорите о предметах, которые не относятся к вашим взаимоотношениям (погода, события дня, техническая информация, другие безопасные темы);

— вы говорите о других людях (сослуживцах, членах семьи), как будто у них находятся ключи к решению вашей проблемы;

— рассказываете анекдоты;

— сдаетесь, выражая безысходность;

— погружаетесь в молчание.

Когда собеседник отклоняется, используя перечисленные приемы, сделайте ему замечание. Замечания по поводу направления разговора помогают больше, чем критика.

Например:

«.Давайте вернемся к. нашей проблеме. Что вы думаете о...»

«Я знаю, это кажется безнадежным, но давайте посмотрим, может быть, мы можем найти выход».

«Вы молчали некоторое время, я бы хотел знать, о чем вы думаете».

Слушайте партнера терпеливо и с интересом.

Со временем (хотя и не так быстро, как вам хотелось бы) высказывания собеседника начнут обнаруживать, что позиция «я против тебя», которая заставляет его бороться, ослабевает. Это сигнал для вас, что он становится более восприимчив к ориентации «мы против проблемы». Подлинное, искреннее желание примирения не появится до тех пор, пока не «выпущен пар», то есть агрессия не нашла выход через разрядку.

Так как вы управляете диалогом, то именно ваша задача быть наготове и заметить дружеские замечания партнера. Когда он делает жест примирения, постарайтесь оценить его, даже если вы все еще сердиты.

Например: *«Я очень ценю то, что вы сожалеете о сказанном вами... Я до сих пор расстроен тем, какое впечатление обо мне оставило ваше высказывание...»*

То, что вы поддержите дружеские замечания другого, поощрит его делать их и в дальнейшем. Жесты примирения помогут вашему движению в направлении прорыва.

4. Прорыв

Прорыв происходит тогда, когда вы и партнер изменили свои позиции от противостояния («я против тебя») на поиск решения («мы против проблемы»).

Часто небольшой промежуток времени после неудачного диалога позволяет пойти на уступки и «сохранить лицо». После перерыва жесты примирения можно оправдать тем, что «была возможность об этом подумать».

При использовании метода полезно считать себя «поглотителем

стрел». «Поглотитель стрел» понимает, что от «словесных стрел» реального вреда не будет и поэтому не особенно на них реагирует.

«Поглотитель стрел» подавляет в себе желание отомстить. Он хочет реагировать, но не делает этого, опираясь на свою силу воли. Он представляет себя в качестве мишени для атак партнера, зная, что агрессивность того в конце концов иссякнет позже, когда собеседник начнет воспринимать то, что ему говорят, можно будет обсудить выгодное для обоих соглашение.

По своей сути «поглощение стрел» — это манипулирование, которое вводит в заблуждение. Оно заставляет оппонента, с одной стороны, быстрее пожелать примирения, с другой Стороны, поверить, что ваша восприимчивость и открытость его доводам является подлинной. В действительности ваша молчаливая покорность не является до конца искренней.

Вы позволяете ему сделать ложные предположения и думать, что в чем-то уступили, дабы немного успокоить его и сделать, в свою очередь, более уступчивым в вопросах, которые действительно важны для вас. При этом внимательное выслушивание показывает вашу открытость тому, что говорит собеседник. Как можно продемонстрировать эту восприимчивость в диалоге?

Вот некоторые специфические приемы:

— поддерживать постоянный контакт глаз;

— неназойливо периодически демонстрировать свои открытые ладони;

— не прерывать;

— не давать советов;

— подводить итог тому, что вы услышали;

— делать замечания, показывая, что вы понимаете чувства собеседника;

— использовать другие речевые и неречевые сигналы.

Непримиримые враги не слушают. Если вы будете следовать этим правилам, партнер поймет, что вы не являетесь его непримиримым врагом и готовы понять его проблему.

Если человек чувствует, что к его потребностям относятся с уважением, он будет менее агрессивен, пытаясь довести до вашего сознания свои мысли. Слушая, вы показываете, что не прячетесь за непроницаемым щитом, а открыты и восприимчивы. Вы хотите слушать.

Лучшей моделью диалога является беседа, основанная на следующих принципах.

Отделить человека от проблемы. Некоторые черты характера

собеседника могут быть вам неприятны, его оценки могут вас даже оскорблять, а недостаточная тактичность раздражать. Как бы сильно вы ни хотели изменить эти черты, сделать этого не удастся. Он останется тем же, кем и был, с таким же психологическим складом, несмотря на все ваши усилия по его перевоспитанию.

Более того, критика личных качеств только усилит конфликт, побуждая к защите. Итак, как изменить ситуацию? Конфликт можно разрешить, не изменяя человека. Постарайтесь избежать обсуждения личных качеств — как ваших собственных, так и партнера. Вместо этого полностью уделите внимание проблеме, по которой нужно прийти к согласию.

Сконцентрироваться на интересах, а не на позициях.

Конфликты отчасти возникают из-за того, что спорящие придерживаются несовместимых позиций по одному или нескольким вопросам.

Каждое положение, выдвигаемое участником спора, основывается на его внутренних интересах, в которых он может и не отдавать себе отчет. Если вместо того, чтобы спорить по поводу позиций, мы исследуем лежащие в их основе (свои и оппонента) интересы, тогда может появиться взаимовыгодный вариант решения.

Изучить варианты, которые могут удовлетворить обоих.

Попытка договориться на уровне интересов уменьшает накал спора, а это, в свою очередь, помогает поиску взаимовыгодного решения. В таком, более благоприятном для сотрудничества, настроении мы можем плодотворно искать альтернативные решения, которые были бы выгодны обоим.

Диалог становится дискуссией по решению проблемы, где господствуют ориентация «мы против проблемы», а не «я против тебя». В идеале оба спорщика могут использовать для поиска возможных решений мозговой штурм, приводя столько идей, сколько могут, и не беспокоясь, насколько эти идеи практичны и что они дают. Когда в результате мозгового штурма будет получено множество вариантов решений, можно посмотреть, насколько каждый вариант отвечает истинным интересам каждого участника конфликта.

Найти объективные критерии.

Чтобы достичь соглашения, нужно принять совместное решение. Решения всегда основываются на критериях, которые характеризуют их как плохие или хорошие.

Обычно в спорах (поисках совместных решений) эти критерии не осознаются. Но тот факт, что мы их не осознаем, еще не означает их отсутствия.

Объективный критерий нейтрален по отношению к интересам спорящих. Если критерии для соглашения объективны, а не субъективны, то ваше соглашение будет более стабильным и длительным. В противном случае одна из сторон будет чувствовать, что соглашение несправедливо и не захочет его выполнять.

Шаг 4. Заключите соглашение

Вы должны четко отразить в устном соглашении, кто, что именно, когда, как долго и при каких условиях делает. Если при этом оговорено и поведение, легко будет определить, как соглашение выполняется каждой из сторон. Полезно проверить соглашение на «поведенческую специфичность». Можно задать следующие вопросы: *«Как я пойму, что вы уважаете мои интересы?», «Что вы будете делать для реальной демонстрации своей искренности?», «Что я увижу и услышу?».*

В результате возникает взаимное понимание того, как будет выполняться совместное решение. Шаг 4 вообще может быть пропущен, если решается не конкретный вопрос, а просто обсуждается проблема для восстановления доверия.

Вопрос о необходимости заключения соглашения сводится к следующему.

А. Если решения и правила поведения, относящиеся к спорному вопросу, требуют согласия или участия обоих партнеров, то договор заключить необходимо.

Б. Если это не так, заключение соглашения необязательно. И все же оно дает участникам возможность испытать приятное чувство завершенности.

Этот метод может применяться при определенных условиях.

1. Конфликт между двумя людьми.

Когда присутствует несколько конфликтующих сторон или одна из сторон представляет собой группу людей, обычно необходима более сложная стратегия разрешения конфликтов.

2. Два человека имеют постоянные взаимозависимые отношения.

Участники должны находиться в значимых взаимоотношениях, которые предположительно не закончатся в ближайшем будущем.

Метод обычно не подходит, да и не нужен, когда взаимоотношения устанавливаются только для беседы по одному или нескольким вопросам. Некоторые люди могут не нравиться друг другу, а их конфликты могут быть наилучшим образом урегулированы просто уклонением от контактов.

3. Оба партнера присутствуют и участвуют в диалоге.

4. Каждый участник способен воздержаться от применения физической силы.

5. Ни один из собеседников разговора не злоупотребляет лекарственными препаратами или спиртным.

6. Ни один из участников разговора не имеет серьезных эмоциональных нарушений.

7. Собеседники разговаривают на одном языке.

6.4. Управление конфликтами и стрессами

Конфликты и управление ими

Конфликты возникают в процессе взаимодействия, общения индивидов между собой, поэтому они существуют столько, сколько существует человек. Однако общепринятой теории конфликтов, объясняющей их природу, влияние на развитие коллективов, общества нет, хотя имеются многочисленные исследования по вопросам возникновения, функционирования конфликтов, управления ими.

В некоторых исследованиях «духовным» отцом теории конфликтов считается Гераклит, встречаются ссылки на Сократа и Платона. Достаточно часты обращения к Гегелю, к его учению о противоречиях и борьбе противоположностей.

Деятельность зарубежных фирм, практика работы отечественных организаций, особенно в условиях изменения форм собственности, показывает, что современным руководителям и управляющим персоналом необходимы знания и навыки по управлению конфликтами и их прогнозированию.

Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация.

Таким образом, *конфликтная ситуация* — это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов, желаний и т.д.

Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, т.е. инцидента — и конфликт может начаться.

Инцидент (повод) — активизация деятельности одной из сторон, которая ущемляет (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны.

Для перерастания возникшего противоречия в конфликтную

ситуацию необходимы:

• значимость ситуации для участников конфликтного взаимодействия;

• наличие препятствия, которое воздвигает один из оппонентов на пути к достижению целей другими участниками (даже если это субъективное восприятие, а не реальность);

• превышение личной или групповой терпимости к возникшему препятствию, хотя бы у одной из сторон.

В конфликтной ситуации уже проявляются возможные участники будущего конфликта — субъекты или оппоненты, а также предмет спора или объект конфликта.

Субъектами конфликта являются участники конфликтного взаимодействия, в качестве которых могут выступать отдельные личности, группы, организации. Следует подчеркнуть, что оппоненты должны иметь возможность действовать от своего лица, а не выступать от третьего лица, не быть средством в реализации чьих-то интересов. В этом случае речь будет идти о посредниках, а не о конкретных участниках конфликта.

Объектом конфликта становится то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие, предмет их спора, получение чего одним из участников полностью или частично лишает другую сторону возможности добиться своих целей.

Например, право распоряжаться имуществом, право собственности на землю, выбора варианта приватизации государственной собственности. Во всех перечисленных примерах та сторона, которая получает это право, получает и возможность решать все вопросы по своему усмотрению и полностью лишает или существенно сокращает соответствующие возможности другой стороны.

В таком случае объектом конфликта является получение права распоряжаться имуществом, землей, организацией. Субъектами конфликта выступают: исполком, организация, частные лица, т.е. те, кто оспаривает эти права.

Конфликтная ситуация — состояние достаточно подвижное, неустойчивое, легко может измениться при изменении любого из составляющих элементов: взглядов оппонентов, отношений объект — оппонент, при подмене объекта конфликта, появлении условий, затрудняющих или исключающих взаимодействие оппонентов, отказе одного из субъектов от дальнейшего взаимодействия и др.

При взаимодействии субъектов на поведение каждого из них оказывает влияние формальный, а иногда и неформальный, статус

оппонентов, их ранг, т.е. уровень власти, которым реально они располагают.

При столкновении «начальник — подчиненный» изначально ранг начальника выше ранга подчиненного, но впоследствии могут появиться самые разные причины, меняющие такую расстановку сил (переход подчиненного на более высокую должность, привлечение подчиненным на свою сторону вышестоящих руководителей, коллектива).

Конфликтная ситуация — это условие возникновения конфликта. Для перерастания такой ситуации в конфликт, в динамику необходимо внешнее воздействие, толчок или инцидент.

Существует достаточное количество определений понятия «конфликт». В, частности, приведем два: одно определение — классическое, предложенное в 1950-х годах американским специалистом по социальным конфликтам Л.Козером и используемое в последнее время для всего множества конфликтов, и второе, разработанное отечественными авторами Ф.М. Бородки ным и Н.М.Коряк в конце 1980-х годов, и также широко применяемое.

Конфликт— борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника (Козер).

В данном определении четко и ясно указаны цели конфликтного взаимодействия, возможные действия в случае сопротивления оппонента, причем действия перечисляются в порядке нарастания их силы.

Конфликт **—** столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

В этом определении акцент сделан на предмет столкновения в виде противоположных целей, интересов, а вопрос методов воздействия остается неизвестным.

Несколько позднее было предложено такое представление конфликта:

конфликт = конфликтная ситуация + инцидент

Таким образом, можно сформулировать признаки конфликта:

• наличие ситуации, воспринимаемой участниками как конфликтной;

• неделимость объекта конфликта, т.е. предмет конфликта не может быть поделен справедливо между участниками конфликтного взаимодействия;

• желание участников продолжить конфликтное взаимодействие для достижения своих целей.

В связи с тем что возникновение конфликтов неразрывно связано с различными сторонами деятельности человека, количество и разнообразие конфликтов достаточно велико. Для того, чтобы легче ориентироваться в многообразии конфликтов и иметь возможность выбрать адекватный метод воздействия, диагностики и управления проведем их классификацию.

Антагонистические конфликты представляют способы разрешения противоречия в виде разрушения структур всех конфликтующих сторон или отказа всех сторон, кроме одной, от участия в конфликте. Эта одна сторона и выигрывает: война до победы, полное поражение противника в споре.

Компромиссные конфликты допускают несколько вариантов их разрешения за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков, условий взаимодействия.

Социальные конфликты представляют собой высшую стадию развития противоречия в системе отношений людей, социальных групп, институтов. Они характеризуются усилением противоположных тенденций и интересов социальных общностей, коллективов, индивидов. Такие конфликты предполагают наличие значительного промежутка во времени между объективными причинами, породившими эти конфликты, от самих конфликтов и их последствий.

Особенностью *организационных* конфликтов является то, что они являются следствием организационного регламентирования деятельности личности: применения должностных инструкций, внедрения формальных структур управления организацией и др.

Эмоциональные или личностные конфликты характеризуются тем, что неудовлетворение интересов отдельной личности сразу же приводит к ее столкновению с окружающими. Эти конфликты, как правило, вызываются чувствами зависти, враждебности, антипатии и являются быстрой реакцией индивида на ущемление его интересов.

Происходит совмещение (замещение) препятствия к достижению целей и личности, которая, по мнению индивида, мешает ему эту цель достичь. Пример: столкновения в очередях, в домашних условиях, внешне не всегда мотивированные.

Характерной чертой *вертикальных* и *горизонтальных конфликтов* является объем власти, которым располагают оппоненты, на момент начала конфликтных взаимодействий.

Вертикальные — предполагают распределение власти по вертикали сверху вниз, что и определяет разные стартовые условия у участников конфликта: начальник — подчиненный, вышестоящая организация — предприятие, малое предприятие — учредитель. При

горизонтальных конфликтах предполагается взаимодействие равных по объему располагаемой власти или иерархическому уровню субъектов: руководители одного уровня, специалисты между собой, поставщики — потребители.

Открытые конфликты характеризуются явно выраженным столкновением оппонентов: ссоры, споры, военные столкновения. Взаимодействие регулируется нормами, соответствующими ситуации и уровню участников конфликта: международными (при межгосударственных столкновениях), правовыми, социальными, этическими.

При *скрытом* конфликте отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия. Это происходит при условии, что один из участников конфликтного взаимодействия опасается другого, либо у него нет достаточной власти и сил для открытой борьбы.

Внутриличностные конфликты представляют собой столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов. Это конфликты выбора «из двух зол меньшего».

Например, работнику поручили срочную работу, а у него дома проходит капитальный ремонт и требуются постоянные уходы с работы. Либо — это выбор одной из альтернатив, каждая из которых имеет свои «плюсы» и «минусы»: поехать в отпуск или купить новую мебель.

На выбор правильного решения при внутриличностном конфликте человек может затратить много сил и времени, резко возрастает эмоциональное напряжение, а перед принятием решения поведение личности может стать неконтролируемым.

Межгрупповые и межличностные конфликты представляют собой столкновение индивидов с группой или групп между собой.

Деление конфликтов на виды достаточно условно, жесткой границы между различными видами не существует и на практике возникают конфликты: организационные вертикальные межличностные; горизонтальные открытые межгрупповые и т.д.

Рассмотренные конфликты могут выполнять самые разные функции, как позитивные, так и негативные.

Следует различать объективные причины и их восприятие индивидами.

Объективные причины в достаточной степени условно можно представить в виде нескольких укрупненных групп:

• ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;

• различия в целях, ценностях, методах поведения, уровне квалификации, образования;

• взаимозависимость заданий, неправильное распределение ответственности;

• плохие коммуникации.

Вместе с тем объективные причины только тогда явятся причинами конфликта, когда сделают невозможным личности или группе реализовать свои потребности, заденут личные и/или групповые интересы. Реакция индивида во многом определяется социальной зрелостью личности, допустимыми для нее формами поведения, принятыми в коллективе социальными нормами и правилами.

Кроме того, участие индивида в конфликте определяется значимостью для него поставленных целей и тем, насколько возникшее препятствие мешает их реализовать. Чем более важная цель стоит перед субъектом, чем больше усилий он прилагает, чтобы ее достичь, тем сильнее будет сопротивление и жестче конфликтное взаимодействие с теми, кто этому мешает.

Выбор способа преодоления препятствий будет, в свою очередь, зависеть от эмоциональной устойчивости личности, располагаемых средств защиты своих интересов, объема располагаемой власти и многих других факторов.

Психологическая защита личности происходит бессознательно как система стабилизации личности для предохранения сферы сознания индивида от отрицательных психологических воздействий. В результате конфликта данная система срабатывает непроизвольно, помимо воли и желания человека.

Необходимость в такой защите возникает при появлении мыслей и чувств, представляющих угрозу самоуважению, сформировавшемуся «я-образу» индивида, системе ценностных ориентации, снижающих самооценку индивида.

В некоторых случаях восприятие ситуации индивидом может быть далеким от реального положения дел, но реакция человека на ситуацию будет формироваться исходя из его восприятия, из того, что ему кажется, и это обстоятельство существенно затрудняет решение конфликта.

Возникшие в результате конфликта отрицательные эмоции достаточно быстро могут быть перенесены с проблемы на личность оппонента, что дополнит конфликт личностным противодействием.

Чем больше усиливается конфликт, тем непригляднее выглядит образ оппонента, что дополнительно усложняет его решение.

Появляется порочный круг, который крайне сложно разорвать. Целесообразно это сделать на начальной стадии развертывания события, пока ситуация не вышла из-под контроля.

Существует несколько способов или методов определения причин конфликтного поведения. В качестве примера рассмотрим один из них — *метод картографии* конфликта .

Суть этого метода состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту.

Работа состоит из нескольких этапов.

На **первом** этапе проблема описывается в общих чертах. Если, например, речь идет о несогласованности в работе, о том, что кто-то не «тянет лямку» вместе со всеми, то проблему можно отобразить как «распределение нагрузки».

Если конфликт возник из-за отсутствия доверия между личностью и группой, то проблему можно выразить как «общение».

На данном этапе важно определить саму природу конфликта, и пока не важно, что это не полностью отражает суть проблемы. Об этом — позже. Не следует определять проблему в форме двоякого выбора противоположностей «да или нет», целесообразно оставить возможность нахождения новых и оригинальных решений.

На **втором** этапе выявляются главные участники конфликта. В список можно внести отдельные лица или целые команды, отделы, группы, организации. В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно объединить вместе. Допускается также смесь групповых и личных категорий.

Например, если составляется карта конфликта между двумя сотрудниками в организации, то в карту можно включить этих работников, а оставшихся специалистов объединить в одну группу, либо выделить отдельно еще и начальника данного подразделения.

Третий этап предполагает перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этой потребностью, всех основных участников конфликтного взаимодействия. Необходимо выяснить мотивы поведения, стоящие за позициями участников в данном вопросе. Поступки людей и их установки определяются их желаниями, потребностями, мотивами, которые необходимо установить.

Термин «опасения» означает озабоченность, тревогу личности при невозможности реализовать какую-то из своих потребностей. В

данном случае не следует обсуждать с участникам и конфликта, насколько обоснованны их страхи и опасения, пока они не внесены в карту.

Например, у одного из участников конфликта возникло опасение по поводу чего-то, что при составлении карты кажется маловероятным. Вместе с тем опасение существует и его обязательно надо внести в карту, признать его наличие. Преимущество метода картографии состоит в том, что имеется возможность высказывания в процессе составления карты и отражения иррациональных страхов на ней.

Опасения могут включать следующие позиции: про вал и унижения, боязнь оплошать, финансовый крах, возможность быть отвергнутым, потеря контроля над ситуацией, одиночество, возможность быть подвергнутым критике или осуждению, потеря работы, низкая заработная плата, боязнь, что им (участником конфликта) будут командовать, что все придется начинать сначала.

Используя понятие «опасение», возможно выявить мотивы, не называемые вслух участниками конфликта. Например, для некоторых людей легче сказать, что они не терпят неуважения, чем признаться в том, что они нуждаются в уважении.

В результате составления карты проясняются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются страхи и опасения каждой из сторон, определяются возможные пути выхода из создавшейся ситуации.

Использование метода картографии конфликта рассмотрим на примере ситуации, сложившейся в одном из отделов акционерного общества.

Многие специалисты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов профессионально, считают, что процесс управления конфликтами зависит от множества факторов, значительная часть которых плохо поддается управляющему воздействию. Например, взгляды личности, мотивы и потребности индивидов, групп.

Сложившиеся стереотипы, представления, предрассудки, предубеждения могут иногда свести на нет усилия тех, кто вырабатывает решения. В зависимости от вида конфликта поиском решений могут заниматься разные службы: руководство организации, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет, стачком, милиция, суды.

Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта.

Управление конфликтами — это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Существует достаточно много методов управления конфликтами.

Укрупненно их можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения:

• внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;

• структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;

• межличностные методы или стили поведения в конфликте;

• переговоры;

• ответные агрессивные действия, эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп. Данные методы не рассматриваются в учебном пособии.

Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ «я-высказывание», т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение.

Этот способ помогает человеку удержать свою позицию, не превращая другого в своего врага. «Я-высказывание» может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен.

Следует сразу оговориться, что применение данного подхода требует навыков и практики, но это бывает оправданным в дальнейшем. «Я-высказывание» построено так, чтобы позволить высказать личности свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои пожелания. Оно особенно полезно, когда человек хочет передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел бы в атаку.

Например, придя утром на работу, вы обнаруживаете, что кто-то передвинул все на вашем столе. Вы хотите, чтобы больше этого не повторялось, но и портить отношения с сотрудниками нежелательно. Вы заявляете: «Когда мои бумаги передвигают на моем столе, меня это раздражает. Мне хотелось бы в будущем находить все, как я оставляю перед уходом».

Компоновка заявления от «я» состоит из: события, реакций индивида, предпочитаемого исхода для личности.

Событие. Создавшаяся ситуация с учетом применяемого метода требует краткого объективного описания без использования субъективных и эмоционально окрашенных выражений. Можно так начать фразу: «Когда на меня кричат...», «Когда на моем столе разбрасывают мои вещи...», «Когда мне не говорят, что я был вызван к начальнику...».

Реакция индивида. Четкое высказывание, почему вас раздражают именно такие поступки окружающих, помогает им понять вас, а когда вы говорите от «я», не нападая на них, то такая реакция может подтолкнуть окружающих на изменение своего поведения. Реакция может быть эмоциональной: «я обижен на вас...», «я буду считать, что меня вы не понимаете...», «я решаю все делать сам...».

Предпочитаемый исход события. Когда индивид высказывает свои пожелания об исходе конфликта, желательно предложить несколько вариантов. Правильно составленное «я-высказывание», в котором пожелания индивида не сводятся к тому, чтобы партнер сделал только выгодное для него, подразумевает возможность открытия новых вариантов решений.

Структурные методы, т.е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения.

Разъяснение требований к, работе является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням управления.

Координационные механизмы представляют собой использование структурных подразделений в организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы между ними.

Общеорганизационные цели. Данный метод предполагает разработку или уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы

усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение.

Система вознаграждений. Стимулирование может быть использовано как метод управления конфликтной ситуацией, при грамотном оказании влияния на поведение людей можно избежать конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только за увеличение объема продаж, то это может привести к противоречию с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая большие скидки и тем самым снижая уровень средней прибыли компании.

Межличностные методы. При создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах.

К.Томас и Р.Килменн выделили следующие пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации:

• приспособление, уступчивость;

• уклонение;

• противоборство;

• сотрудничество;

• компромисс.

Основу классификации составляют два независимых параметра:

1) степень реализации собственных интересов, достижения своих целей,

2) уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Рассмотрим подробнее эти стили поведения.

Уклонение (избегание, уход). Данная форма поведения выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решения.

Такое поведение возможно, если исход конфликта для индивида не особенно важен, либо, если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников, либо у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

Противоборство, конкуренция характеризуется активной

борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей: применением власти, принуждения, других средств давления на оппонентов, использованием зависимости других участников от него.

Ситуация воспринимается индивидом как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления.

Уступчивость, приспособление. Действия индивида направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов.

Данный подход возможен, когда вклад индивида не слишком велик или когда предмет разногласия более существен для оппонента, чем для индивида. Такое поведение в конфликте используется, если ситуация не особенно значима, если важнее сохранить хорошие отношения с оппонентом, чем отстаивать свои собственные интересы, если у индивида мало шансов на победу, мало власти.

Сотрудничество означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения.

Данная форма требует продолжительной работы и участия всех сторон. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех важное значение, то при таком подходе возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников.

При компромиссе действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет.

Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

Стили *избегания и уступчивости* не предполагают активного использования конфронтации при решении конфликта. При *проти-*

воборстве и сотрудничестве конфронтация является необходимым условием выработки решения. Учитывая, что решение конфликта предполагает устранение причин, его породивших, можно сделать вывод, что только стиль сотрудничества реализует данную задачу полностью.

При *избегании и уступчивости* решение конфликта откладывается, а сам конфликт переводится в скрытую форму. *Компромисс* может принести лишь частичное разрешение конфликтного взаимодействия, так как остается достаточно большая зона взаимных уступок, а полностью причины не устранены.

В некоторых случаях считается, что конфронтация в разумных, контролируемых пределах более продуктивна с точки зрения решения конфликта, чем сглаживание, избегание и даже компромисс, хотя данного утверждения придерживаются не все специалисты.

Вместе с тем встает вопрос о цене победы и что представляет собой поражение для другой стороны. Это крайне сложные вопросы при управлении конфликтами, так как важно, чтобы поражение не явилось базой формирования новых конфликтов и не привело бы к расширению зоны конфликтного взаимодействия.

Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

• существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;

• отсутствие значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;

• соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;

• участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения «сложившейся ситуации.

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов . На некоторых из них переговоры могут быть не приняты, так как еще рано, а на других будет уже поздно их начинать и тогда возможны только ответные агрессивные действия.

Считается, что переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события.

Можно выделить несколько групп, чьи интересы затрагиваются в конфликте:

первичные группы —затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров,

вторичные группы —затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени. Могут существовать еще и третьи силы, также заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые. Примером существования множества сил за внешним проявлением одного конфликта является «югославский кризис».

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:

• подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);

• предварительный выбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);

• поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);

• завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

Подготовка к началу переговоров

Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: *провести диагностику* состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп они представляют.

Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою *цель* участия в переговорах.

В этой связи следует ответить на такие вопросы:

• в чем состоит основная цель проведения переговоров ?

• какие есть в распоряжении альтернативы? Реально переговоры проводятся ради достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми;

• если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон?

• в чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне?

Также прорабатываются *процедурные вопросы:* где лучше проводить переговоры? какая атмосфера ожидается на переговорах? важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом?

Опытные участники переговоров считают, что отданной

стадии, если она правильно организована, на 50% зависит успех всей дальнейшей деятельности.

Вторая стадия переговоров — первоначальный выбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны и вы их учитываете; определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше места для себя.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например, «задачи компании», «общий интерес») стороны пытаются укрепить свои позиции.

Если переговоры проходят с участием посредника, то он должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать все от него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений: простое большинство, консенсус. Определяет процедурные вопросы.

Третий этап переговоров состоит в поиске взаимоприемлемого решения, психологической борьбе.

На этом этапе стороны проверяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив.

Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на противоположную сторону, попытка оказать давление на ведущего, захватить инициативы всеми возможными способами. Цель каждого из участников—добиться равновесия или небольшого доминирования.

Задача посредника на данном этапе — увидеть и привести в действие возможные комбинации интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. В случае, если переговоры начинают приобретать резки и характер, задевающий одну из сторон, ведущий должен найти выход из создавшегося положения.

Четвертый этап — завершение переговоров или выход из тупика.

К этому этапу уже существует значительное количество различных предложений и вариантов, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели , а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

Председательствующий, используя данную ему власть, регулирует последние разногласия и приводит стороны к компромиссу

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации могут быть сведены к следующему.

1. *Признать существование конфликта,* т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу.

Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.

2. *Определить возможность переговоров.* После признания наличия конфликта и невозможности его решить «с ходу» целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

3. *Согласовать процедуру переговоров.* Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.

4. *Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта.* Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

5. *Разработать варианты решений.* Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.

6. *Принять согласованное решение.* После рассмотрения ряда

возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и др. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

7. *Реализовать принятое решение на практике.* Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.

Управление стрессами

Множество конфликтов, сопровождающих нашу жизнь, приводит достаточно часто к дополнительным нервным нагрузкам на человека, к стрессовым ситуациям, к необходимости управлять стрессами.

Понятие «стресс» было заимствовано из области техники, где оно означает способность различных тел и конструкций противостоять нагрузке. Любая конструкция имеет предел прочности, превышение которого ведет к ее разрушению.

Перенесенное в область социальной психологии понятие «стресс» включает в себя целый спектр состояний личности, вызванных множеством событий: от поражений или побед до творческих переживаний и сомнений. Некоторые специалисты считают, что стресс — это то давление в мире, которое приводит к состоянию эмоционального дискомфорта. Другие полагают, что эмоциональный дискомфорт— это стресс, вызванный давлением или условиями, именуемыми стрессорами.

В целом стресс — явление, часто встречающееся. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны, но чрезмерный стресс создает проблемы как для личности, так и для организаций, сложности в выполнении поставленных задач.

Под стрессом мы будем понимать комплекс физических, химических и психологических реакций человека на стимулы или стрессоры в окружающей обстановке**.** При этом силы окружающей среды выводят из равновесия физиологические и психологические функции человека.

Состояние стресса может быть вызвано совокупностью физических, психологических факторов, т.е. стрессорами. Например,

физические факторы: слишком высокая или слишком низкая температура в рабочем помещении, сильные запахи, недостаточная освещенность, повышенный уровень шума и пр.

Примерами психологических факторов, ведущих к возникновению стрессовых ситуаций, являются:

• недостаточная нагрузка сотрудника, при которой работнику не представляется возможность продемонстрировать свою квалификацию в полной мере. Ситуация, достаточно часто встречаемая в отечественных организациях, перешедших на сокращенный режим работы или вынужденных сокращать объемы работ из-за неплатежей заказчиков;

• недостаточно ясное понимание работником своих роли и места в производственном процессе, коллективе. Такая ситуация обычно бывает вызвана отсутствием четко установленных прав и обязанностей специалиста, неясностью задания, отсутствием перспектив роста;

• необходимость одновременного выполнения разнородных заданий, не связанных между собой и одинаково срочных. Данная причина характерна для руководителей среднего звена в организации при отсутствии разграничения функций между подразделениями и уровнями управления;

• неучастие работников в управлении фирмой, принятии решений по дальнейшему развитию деятельности организации в период резкого изменения направлений ее активности.

Такое положение характерно для значительного количества крупных отечественных организаций, где не налажена система управления персоналом и рядовые сотрудники оторваны от процесса выработки решений.

На многих западных фирмах существуют целые программы вовлечения персонала в дела фирмы и разработки стратегических решений, особенно при необходимости увеличения объема производства или улучшения качества выпускаемых изделий.

Поскольку стрессы в нашей жизни неизбежны, то необходимо уметь управлять ими, снижать неизбежный вред, который они приносят. Существует несколько способов адаптации человека к стрессам. Первый — на уровне *организации,* в результате изменения в политике, структуре производства, выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности. Такие изменения устраняют источник стрессовых ситуаций. Второй — на уровне отдельной *личности.*

Этот способ состоит в том, чтобы уметь справляться со стрессами индивидуально, используя специальные программы по нейтра-

лизации стрессов. Такие программы включают медитацию, тренинг, упражнения, диету и иногда даже молитву. Они помогают человеку чувствовать себя лучше, расслабиться, восстановить свои силы.

Подобные программы существуют и применяются на уровне всей организации, особенно много их разработано в последние годы на предприятиях стран Западной Европы и США.

Например, в Швеции Закон 1991 г. «О производственной среде» поощряет трудящихся менять свою рабочую обстановку, приспосабливать ее под себя, а администрации предлагается во всем им помогать. В этих странах профессиональный стресс рассматривается в контексте общей обстановки на фирме и в обществе.

Во многих программах во главу угла ставится задача уменьшения стресса за счет лучшей организации труда, изменения характера труда, установления реальных плановых заданий, улучшения личных взаимоотношений в организациях, создания небольших рабочих групп. Американские компании все чаще сталкиваются с требованиями о выплате компенсаций за «профессиональный» стресс и достаточно часто платят.

Резюме

Вам будет легче извлекать уроки из конфликтных ситуаций, если вы запомните следующие советы:

1. Подумайте, чему вас может научить конфликт.

2. Спросите у своего внутреннего голоса, чему можно научиться, какую пользу можно извлечь из этого печального опыта.

3. Отведите конфликту соответствующее ему место:

а) не позволяйте отрицательному жизненному опыту сбить себя с пути;

б) определите собственную позицию и исходите из нее, не допускайте влияния на нее других людей;

в) не давайте конфликту подорвать ваше доверие к самому себе и понизить самооценку;

г) помните, что конфликты составляют только малую часть вашей жизни.

4. Избавьтесь от отрицательных эмоций, оставшихся после конфликта, следующим образом:

а) научитесь прощать самого себя;

б) выждите некоторое время, чтобы связанные с конфликтом чувства исчезли;

в) осознайте, что другие люди могут менее критично оценивать вас и случившее, чем вы сами.

5. Не позволяйте другим людям становиться препятствием:

а) избегайте плохих людей, которые осуждают вас, стремитесь к общению с положительными и доброжелательными людьми;

б) не тратьте слишком много сил на переубеждение скептиков или на общение с теми, кто не хочет вас слушать;

в) не позволяйте другим людям возбуждать в вас чувство вины;

г) будьте готовы к общению с теми, у которых, по вашему мнению, после конфликта остался неприятный осадок.

ШЕСТЬ ПРАВИЛ ФОРМУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Во многих конфликтах можно найти не одну конфликтную ситуацию или сформулировать ее многими способами. Назовем правила, делающие эту процедуру наиболее полезной для разрешения конфликта.

Правило 1. *Помните, что конфликтная ситуация - это то, что надо устранить.*

Следовательно, не годятся формулировки типа: "конфликтная ситуация - в этом человеке", "в социально-экономической ситуации" и т.п., ибо мы не имеем никакого права устранить человека вообще, социально-экономическую обстановку в одиночку.

Правило 2. *Конфликтная ситуация всегда возникает раньше конфликта.*

Конфликт же возникает одновременно с инцидентом. Таким образом, конфликтная ситуация предшествует и конфликту и инциденту.

Правило 3. *Формулировка должна подсказывать, что делать.*

Например, в последнем случае конфликтные ситуации показали, что нужно впредь вести себя более воспитанно (не плеваться, в частности); не допускать падения своего имиджа, авторитета.

Правило 4. *Задавайте себе вопросы "почему?" до тех пор, пока не докопаетесь до первопричины, из которой проистекают другие.*

Если вспомнить аналогию с сорняком, то это означает: не вырывайте часть корня, оставшаяся часть все равно воспроизведет сорняк.

Правило 5. *Сформулируйте конфликтную ситуацию своими словами, по возможности не повторяя слов из описания конфликта.*

Дело в том, что в рассказе о конфликте обычно много говорится о видимых сторонах конфликта, то есть о самом конфликте и об инциденте. К пониманию конфликтной ситуации мы приходим после некоторых умозаключений и обобщения (объединения)

разнородных составляющих. Так и появляются в ее формулировке слова, которых не было в первоначальном описании.

Правило 6. *В формулировке обойдитесь минимумом слов.*

Когда слов слишком много, мысль не конкретна, появляются побочные нюансы и т.п. Вот уж как нигде уместен афоризм "краткость - сестра таланта" .

ДЕСЯТЬ ИСТОЧНИКОВ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

1. Предубеждение. Рабочие споры иногда переходят в личностные. Это отношение одного человека к другому просто основывается на том, что чувствует он (она) по отношению к данному человеку.

2. Своенравность. Некоторые люди держатся вызывающе и кажется, что ищут повода для ссоры.

3. Чувствительность. Это относится к человеку, у которого из-за низкой самооценки или конфликтов на протяжении всей жизни легко возникает ощущение того, что его постоянно критикуют или обижают.

4. Различия в жизненных ценностях. Большинство конфликтов возникает из-за различных взглядов людей на мир. Эти несоответствия взглядов возникают из-за различий воспитания, культуры, опыта, образования, профессии и других факторов.

5. Разногласия по поводу интерпретации фактов. Факт - часть нашего бытия, который может быть выражен в цифрах или подтвержден документально. Но утверждения типа: "То, что тебе наплевать на мои чувства, является фактом" нельзя ни определить количественно, ни задокументировать, и здесь существует только разница в восприятии.

6. Расхождения по поводу целей.

7. Расхождения по поводу методов. Две стороны могут стремиться к одинаковым целям, но расходится в способах их достижения.

8. Соревнование за превосходство. Это происходит в том случае, когда один человек ищет возможность превзойти или затмить другого.

9. Недопонимание. То, что в большинстве случаев кажется межличностным конфликтом, на самом деле является кризисом общения. Общение, если только не заботиться о нем, скорее может провалиться, чем преуспеть. Межличностный конфликт возникает как следствие немотивированных выводов слушателя относительно намерений говорящего.

10. Невыполнение ожидания. Многие причины конфликтов

возникают как следствия того, что один человек не отвечает ожиданиям другого. Нереализованные ожидания являются основными причинами разводов, увольнений и других форм распада отношений.

ВОСЕМЬ СПОСОБОВ ИЗБЕЖАТЬ КОНФЛИКТ, ВЫЗВАННЫЙ НЕВЫПОЛНЕНИЕМ ОЖИДАНИЙ

1. Сведите до минимума ожидания. Предъявляйте только те, которые существенны для взаимопонимания.

2. Давайте как можно меньше обещаний. Таким образом, будет меньше причин для разочарования в вас.

Когда возникают новые отношения или вы вступаете в новую фазу старых взаимоотношений:

3. Ясно сообщите о своих ожиданиях и попросите об этом же другого человека. В случае собеседования вы можете их сообщить в письменном виде.

4. Проверьте, насколько приемлемы ваши требования к сотрудникам.

5. Обсудите обязанности с сотрудником, договоритесь о взаимном отношении друг с другом.

6. В случае развития отношений пересмотрите или обновите требования.

7. Используйте обязательства для регулярной обратной связи в случае, когда отношения уже сложились.

8. По крайней мере, обсудите свои отношения и выясните, насколько хорошо вы работаете. В существующих рабочих взаимоотношениях никогда не бывает поздно прояснить отношения между сотрудниками.

ДЕСЯТЬ СОВЕТОВ, КАК ИЗБЕЖАТЬ КОНФЛИКТОВ

1. Обеспечьте подчиненных письменными обязанностями их работы, поставьте конкретные цели, задачи и уточните их линию поведения.

2. Уделяйте больше времени для выяснения причин поведения людей.

3. Признайте, что редко кто-то бывает "прав на 100%". Скорее каждый человек рассматривает ситуацию со своей собственной позиции.

4. Не судите, не требуйте, не угрожайте, не морализуйте.

5. Не отвергайте наказание.

6. Не допускайте борьбы и перебранки среди подчиненных.

7. Контролируйте заседания, которые вы проводите. Сразу разрешайте конфликт и не позволяйте ему разрушить группу.

8. Ищите решения, а не место для битвы.

9. Не позволяйте другим нажимать на вашу "кнопку гнева".

10. Работайте над улучшением своих навыков излагать мысли и слушать, чтобы свести до минимума недопонимание. Простое недопонимание может оказаться основной причиной для межличностного конфликта.

ДЕВЯТЬ СПОСОБОВ УЛАЖИВАНИЯ КОНФЛИКТОВ МЕЖДУ ДВУМЯ ПРОТИВНИКАМИ

1. Выслушайте обоих, чтобы понять их чувства, предположения и утверждения.

2. Во время встречи с обоими противниками заставьте выслушать друг друга.

3. Укажите, в чем они не понимают друг друга.

4. Определите свое отношение к теме их разногласия.

5. Спросите, может ли кто-нибудь предложить решение, приемлемое для вас троих.

6. Подумайте, может ли решение, включая и ваше предложение, быть осуществлено.

7. Выберите такое решение, которое лучше всего снизит напряжение в отношениях.

8. Сделайте все, чтобы проигравший не чувствовал себя обиженным, не потерял свое лицо.

9. Проверьте результат выбранного решения.

ДЕСЯТЬ РАЗЛИЧНЫХ СПОСОБОВ ПОВЕДЕНИЯ ПРИ РАЗНОГЛАСИЯХ МЕЖДУ ДРУГИМИ

1. Уклониться от разногласий. Не участвуйте в разногласиях, которые неразрешимы или разрешаться сами по себе. Тем не менее, не отворачивайтесь от конфликтов, которые могут быть разрешены.

2. Пригласите третье лицо или того, кто сможет вести переговоры. Это может быть кто-то из руководства или тот, кому оба противника доверяют. Этот человек может также действовать как посредник между ними, если они не в состоянии разумно общаться друг с другом.

3. Устранить условие, создавшее конфликтную ситуацию. Можно сделать изменения в правилах организации работы, которые не вызовут таких серьезных последствий по сравнению с возникшим разногласием.

4. Смягчить разногласие. Помогите обеим сторонам понять, что их разногласие не является чем-то выдающимся. Найдите способ успокоить каждого и сделайте так, чтобы они не усердствовали в отстаивании своей точки зрения.

5. Обратить внимание сторон на вышестоящие цели.

Объясните, как решение проблемы послужит их интересам. Привлеките их внимание к тому, что они положительно получат, если найдут выход из конфликта.

6. Привлечь внимание сторон к предмету спора. Заставьте их перейти от личностей к сущности разногласия.

7. Выяснить причину недопонимания. Спокойно покажите обеим сторонам, что причиной их спора является отсутствие ясного понимания смысла терминов.

8. Опровергнуть миф о "фактах". Не позволяйте сторонам говорить: "Это факт, что...", если только действительно один из спорящих не располагает фактами, но это бывает исключительно редко. Покажите, какое влияние оказывают предубеждения на их позиции.

9. Поменять противников ролями. Измените восприятие сторон, предложив каждой из них поменяться местами на некоторое время. Инструкция может быть такой: "Представьте себя на 5 минут вашим противником и постарайтесь объяснить мне, почему этот человек занял такую непримиримую позицию".

10. Заставить их самих положить конец враждебности. Используйте свою власть, чтобы предъявить ультиматум по поводу борьбы: "Если вы оба не найдете выхода из данной ситуации к трем часам, я сам вынесу решение, которое скорее всего не принесет выгоду ни одному из вас".

ДЕСЯТЬ СОВЕТОВ ПО РАЗРЕШЕНИЮ ВАШИХ РАЗНОГЛАСИЙ С СОБЕСЕДНИКОМ

1. Выслушайте его.
2. Задавайте много вопросов.
3. Не впадайте в истерику.
4. Выражайте свою позицию ясно и основательно.
5. Сконцентрируйтесь больше на предмете спора и поведении, чем на эмоциях и личностях.
6. Обсудите настоящее.
7. Подумайте о будущем.
8. Возьмите ответственность за свою роль в конфликте.
9. Подведите итоги беседы.
10. Сделайте так, чтобы вы были легко доступны для этого человека и в дальнейшем.

ОДИННАДЦАТЬ ПУТЕЙ СНИЖЕНИЯ ЯРОСТИ СОБЕСЕДНИКА

1. Постарайтесь не впадать в ярость сами.
2. Займите такое же положение, что и другой человек.

3. Помолчите.

4. Показывайте невербально свое участие. Говорите мимикой и глазами: "Я слышу вас и хочу вам помочь".

5. Слушайте, чтобы понять.

6. Говорите спокойным голосом.

7. Скажите несколько сочувствующих фраз.

8. Задавайте вопросы.

9. Сложившаяся ситуация должна быть такой, чтобы вы могли предложить рациональное решение.

10. Не превышайте границ своей власти, если ничего не получается.

Вышеперечисленные методы принесут хорошие результаты, если вы столкнетесь с честным и искренним гневом, но они могут привести вас в тупик в случае общения с расчетливой и мстительной личностью. Когда кажется, что вы ничем не сможете помочь, отступите с заявлением типа: "Что вы хотите, чтобы я сделал?" или "Что сделает вас счастливым?" Одно из этих двух заявлений обезоружит нарушителя спокойствия и обнаружит его истинные намерения. Но не обещайте того, что вы не сможете выполнить.

ВОСЕМЬ СПОСОБОВ СДЕРЖИВАТЬ СВОЙ ГНЕВ

1. Поймите, что яростный обмен словами искажает мнение обоих собеседников.

2. Анализируйте поведение собеседника.

3. Согласитесь с тем, что вы сами впадаете в ярость.

4. Поймите, что чем дольше вы остаетесь спокойным, тем больше вероятность вашей победы.

5. Учитесь наблюдать.

6. Начните отвечать людям, прекратите реагировать на слова.

7. Установите дистанцию с теми, кто вас может раздражать или кто сделает это при любой возможности.

8. Если человек заслуживает ваш отказ, откажите.

ВОСЕМЬ СИТУАЦИЙ, КОГДА ВЫРАЖЕНИЕ ГНЕВА МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ ПОЗИТИВНЫМ

1. Вы объективно проанализировали факты и ситуацию, настолько хладнокровно, насколько это было возможно.

2. Вы дали возможность другому человеку объяснить свое поведение, которое вызвало у вас гнев.

3. Вы задали достаточное количество вопросов, чтобы убедиться в том, что вы понимаете и разбираетесь в происходящем.

4. Вы решили не использовать резкую персональную критику, потому что это может нанести вред вашим будущим

взаимоотношениям с этим человеком.

5. Вы убеждены в том, что необходимо продемонстрировать свой гнев человеку, потому что это послужит улучшению ваших взаимоотношений.

6. Ваш гнев направлен против зла или несправедливости, совершенной против тех, кто не смог себя защитить, и ваша цель - восстановить справедливость, а не отомстить.

7. Вы чувствуете себя лично оскорбленным.

8. Вы больше думаете не о своем гневе, а о том, что человек сделал: из-за этого вы так рассердились.

ВОСЕМЬ СПОСОБОВ СОЗДАНИЯ КОНСТРУКТИВНОГО "КОНФЛИКТА"

1. Поощряйте несогласие подчиненных по поводу статуса кво. Награждайте их за это.

2. Подбирайте помощников, которые думают самостоятельно. При этом будьте уверены, что приняли человека, уважающего вашу власть.

3. Необходимо, чтобы кто-то в группе играл роль оппонента.

4. Когда вы знаете, что ваши подчиненные не боятся высказывать своего мнения, скажите им, что вы рады этому.

5. Реагируйте спокойно на плохие новости. Поощряйте тех, кто сообщает вам любую информацию, делится своими мыслями.

6. Помогите своим коллегам увидеть возникающие проблемы.

7. Разнообразьте цели и задачи работы и повышайте требования.

8. Сделайте так, чтобы подчиненные соревновались друг с другом.

ОДИННАДЦАТЬ СПОСОБОВ СНИЖЕНИЯ СТРЕССА

1. Научитесь расслабляться. Устраните все то, что отвлекает внимание. Закройте глаза, представьте себя в спокойном состоянии. Дышите медленно и глубоко.

2. Научитесь над собой смеяться. Через некоторое время вы оглянетесь на свои неприятности и будете удивлены, что реагировали на них так серьезно. Почему же сейчас нельзя сделать этого?

3. Заглядывайте в будущее. Как только вы разберетесь в том, что сейчас заботит вас, вы, конечно же, поймете, что рисуете проблему более монументальной, чем она есть на самом деле. Будьте реалистом! Ошибки, которые вы совершаете, никогда не задерживаются так долго в памяти других, как в вашей.

4. Возьмите отпуск.

5. Постарайтесь, чтобы у вас было больше близких

друзей. Если вы поделитесь своими проблемами, трудностями с другими, они уменьшатся.

6. Планируйте и организуйте свою работу более эффективно.

7. Поддерживайте свое здоровье. Делайте зарядку по крайней мере 3 раза в неделю. Придерживайтесь хорошо сбалансированной диеты. Не пропускайте прием пищи. Отдыхайте, снизьте потребление табака, кофеина и алкоголя. Проходите медицинский осмотр по крайней мере раз в год.

8. Приобретайте эффективные, самоутверждающие навыки. Научитесь говорить "нет" людям, общение с которыми вам в тягость.

9. Оцените свои возможности. Что действительно важно для вас? Приносят ли проблемы вам разочарование и тоску или их решение стимулирует вас, делает вашу жизнь более насыщенной?

10. Имейте интересы вне работы. Не замыкайтесь только на работе. Занимайтесь каким-нибудь приятным делом, хобби в конце трудового дня или недели. Развивайте духовные ценности.

11. Позвольте себе отдохнуть.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Аграшенков, А.В.Психология на каждый день. Советы, рекомендации, тесты. —М., 1997.

Адаир, Д. Эффективная мотивация. — М., 2003.

Айзенк, Г. Супер IQ-тесты. — М., 2002.

Алексеев, А. А., Громова А. А. Поймите меня правильно, или Книга о том, как найти свой стиль мышления. — СПб., 1993.

Аллин, О.Н., Зайцев В.П. Бизнес по правилам и против них. — Ростов н/Д, 2004.

Аллин, О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. — М., 2005.

Базаров, Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации. — М., 1996.

Базаров, Т.Ю., Еремин Б.Л. и др. Управление персоналом. — М., 2000.

Барков, С.А. Управление персоналом. — М., 2001.

Беляцкий, Н.П., Велесъко С.Е. Управление персоналом. — Минск, 2002.

Бендлер, Р., Гриндер Д. Структура магии. — СПб., 1993.

Берк, Д. Собеседование при приеме на работу: как преодолевать барьеры. —М., 1994.

Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — М., 1997.

Биркенбиль, В. Как добиться успеха в жизни. — М., 1992.

Биркенбиль, В. Молитвенник для шефа. — М., 1993.

Бойетт, Д. Г., Войетт Д. Т. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления. — М., 2002.

Борисова, Е. А. Управление персоналом для современных руководителей. — СПб., 2003.

Бочкарев, А., Кондратьев В. Семь нот менеджмента. — М., 1998.

Бронштейн, М. Управление командами для «чайников». — СПб., 2004.

Ваши деловые качества /Авт-сост. Н.А.Преображенская. — Екатеринбург, 2003.

Волгин, В.В. Индивидуальный предприниматель. Предупреждение проблем с персоналом. — М., 2003.

Ворожейкин, И.Е. Управление социальным развитием организации. — М., 2001.

Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде. — М., 2004.

Грачев,М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. — М., 1993.

Довгань, В.В. Опыт предпринимателя. — М., 2002.

Дубейковская, Я.С. Стоп. Кадры!: Управление персоналом для умных. — Екатеринбург, 2000.

Дюкенджиев, Е.Л. Бизнес: бионические аспекты. — Рига, 1995.

Егоршин, А. П. Управление персоналом. — Н. Новгород, 1999.
Еникеев, ММ. Общая психология. —М., 2000.
Жариков, Е.С. Психология управления. — М., 1998.
Ильин, ЕМ. Мотивация и мотивы. — СПб., 2000.
История менеджмента / Под ред. Д.В. Валового. —М., 1997.
Кабаченко, Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами. —СПб., 2003.
Кабушкин, Н.Н. Основы кадрового менеджмента. —М., 2003.
Калачева, С. А. Приказы по предприятию. — М., 2002.
Карлоф, В., Седеберг С. Вызов лидеров. — М., 1996.
Карташов, С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг: найм персонала. — М., 2003.
Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. — М., 2004.
Клег, Б. Интенсивный курс. Управление людьми. — М., 2004.
Климов, С.М. Интеллектуальные ресурсы организации. — СПб., 2000.
Кобъелл , К. Мотивация в стиле экшн. Восторг заразителен. — М., 2004.
Ковалева, О.Е., Юферова Е.Э. Лицом к лицу с будущим сотрудником: Как провести эффективное интервью при приеме на работу. — М., 2000.
Ковров, А.В. Лояльность персонала. — М., 2004.
Колбачев, Е.Б., Новик Е.В., Колбачева ТА. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях. — Ростов н/Д., 2004.
Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий. — М., 1987.
Коул, Дж. Управление персоналом в современных организациях. — М., 2004.
Красовский, Ю.Д. Организационное поведение. — М., 2000.
Кричевский, Р.А. Если вы - руководитель... — М., 2001.
Куликов, Л. Мозаика радости. — СПб., 1997.
Купер, Д., Робертсон А. Психология в отборе персонала. — СПб., 2003.
Ларсон, У. Как проводить собеседование при приеме на работу. 10-минутный тренинг для менеджера / Пер. с англ. — М, 2004.
Линкольн, У. Ф. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. — М., 1997.
Люкшинов, А.М. Стратегический менеджмент. —М., 2000.
Магура, М.И. Поиск и отбор персонала. — М., 2001.
Магура, М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. — М., 2001.
Макаров, С.Ф. Менеджер за работой. — М., 2003.
Малышев, К. Б. Психология управления. — М., 2002.
Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия. — М., 2001.
Маслоу, А. Мотивация и личность. — СПб., 1999.
Мейтлэнд, Й. Как устроиться на работу? — М., 1997.
Мескон, М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М., 1992.

Морозова, И.Н. Эффективный сотрудник. Технологии подбора персонала. Ростов н/Д., 2005.
Николаенко, В.М. и др. Психология и педагогика: Учебное пособие. — М., 2000.
Ньюстром, Дж., Сканнел Э. Деловые игры и современный бизнес. — М.: Бином, 1997.
Ньюстром, Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. — СПб., 1999.
Паркинсон, С.Н., Рустомджи М.К. Бизнес — это люди. — М., 1995.
Пиз, А. Язык телодвижений. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М., 1992.
Пирсон, Б., Томас Н. Краткий курс MBA. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. — М., 2005.
Поляков, В. А. Технология карьеры. — М., 1995.
Поляков, В. А., Яновская Ю. М. Как получить хорошую работу в новой России. — М., 1995.
Поляков, В., Яновская Ю. Пять шагов к достойной работе. — СПб., 2003.
Психология делового преуспевания. — М., 2001.
Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. — М., 2002.
Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации. — М., 2006.
Пуденко, Т. И. Как мотивировать продуктивную работу персонала. — М., 2001.
Пшенников, В.В. Японский менеджмент. Уроки для нас. — М., 2000.
Самоукина, Н.В. Управление персоналом банка. — М., 1997.
Самоукина, Н. В. Антикризисное управление компанией. Как не повторять чужих ошибок и исправить свои. — СПб., 2003.
Самоукина, Н. В. Управление персоналом: российский опыт. — СПб., 2003.
Самоукина,Н. В., Туркулец Н. К. Коучинг — ваш проводник в мире бизнеса. — СПб., 2004.
Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М., 2005.
Самыгин, С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. — Ростов н/Д.,1997.
Сацков Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя. —Донецк, 1998.
Справочник кадрового работника. Образцы должностных инструкций. — М., 2001.
Стивенсон, Н. Как мотивировать людей. — М., 2003.
Тараненко, В.И. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика. — Киев, 2002.
Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента. — М., 1991.
Травин, В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. — М.,

1995.
Травин, В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. — М., 2000.
Трейси, Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. — М., 1993.
Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. — М., 1999.
Управление персоналом / Под ред, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М., 2005.
Фосис, П. 30 минут для овладения методами мотивации персонала. — М., 2001.
Франкл, В. Психотерапия на практике. — СПб., 1999.
Франкл, В. Человек в поисках смысла. — М., 1990.
Хэнди, Ч. Время безрассудства. Искусство управления в организации будущего. — СПб, 2001.
Цветаев, В. М. Управление персоналом. — СПб: Питер, 2001.
Чернышев, В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. — СПб., 1998.
Шамхалов, Ф. И. Американский менеджмент: Теория и практика. — М., 1993.
Шапиро, С.А., Равикович Н.Е. Сколько стоит труд? — М., 2003.
Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала. — М., 2005.
Шапиро, С.А. Организационное поведение. — М., 2005.
Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами. — М., 2005.
Шапиро, С.А., Шапиро А.Я. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности. — М., 2006.
Швальбе, Б., Швалъбе X. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. — М., 2000.
Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. — М., 1997.
Щекин, Г. Профессия — менеджер по кадрам. — М., 2002.
Эггерт, М. Мотивация. — М., 2003.
Яковенко, Е.Г., Христолюбива Н.Е., Мостова В.Д. Экономика труда. — М., 2004.
Якокка, Л. Карьера менеджера. — Минск, 1996.

Приложение 1

ТЕСТЫ ПО ОТБОРУ ПЕРСОНАЛА

Тест 1. **«УМЕНИЕ СЛУШАТЬ»**

Инструкция

Прочитайте готовые ответы на вопрос: как вы обычно (чаще всего) слушаете собеседника? Если ответ соответствует особенностям вашего поведения, то напишите рядом с ним «да», если не соответствует, то — «нет».

Опросник

1. Обычно я быстро понимаю, что мне хотят сказать, и дальше слушать уже неинтересно.
2. Я терпеливо жду, когда собеседник закончит рассказ.
3. Мое внимание полностью сосредоточено на рассказе.
4. Я стараюсь понять, что собеседник при этом хочет скрыть от меня и почему.
5. Я перебиваю собеседника, чтобы уточнить детали, интересующие меня факты.
6. Если тема мне неинтересна, я стараюсь перевести разговор в другое русло.
7. Я невольно отмечаю ошибки в речи и поведении говорящего.
8. Не каждый человек заслуживает моего внимания.
9. Я стараюсь из каждой беседы извлечь максимум информации.
10. Я могу спокойно выслушать до конца мнение, с которым категорически не согласен.
11. Когда понял суть рассказа, я начинаю обдумывать то, что я скажу в свою очередь.
12. Мне трудно слушать до конца длинные и подробные объяснения.
13. Я стараюсь запомнить важную информацию и необходимые подробности.
14. Чаще всего я слушаю из вежливости.
15. Я ставлю себя на место говорящего, чтобы понять его чувства и намерения.
16. Услышав противоположную точку зрения, я обязательно высказываю свою.
17. В разговоре я чаще говорю собеседнику «да» (выражая понимание), чем «нет».

18. Обычно я прямо отвечаю на вопросы, стараясь не уклоняться от ответа.

19. Люди охотно беседуют со мной.

20. Выслушав собеседника, я обязательно выскажу свое мнение.

21. Я избегаю вступать в разговор с незнакомым человеком, даже если он стремиться к этому.

22. Большую часть времени я смотрю в глаза рассказчику.

23. Я всегда помню, что у меня и моего собеседника могут быть разные взгляды на одни и те же проблемы.

24. Большую часть времени я делаю вид, что слушаю, а сам думаю о своих проблемах и заботах.

25. Обычно решение проблемы приходит мне в голову гораздо раньше, чем собеседник закончит говорить.

26. Я всегда помню, что я и мой собеседник можем по-разному понимать смысл одних и тех же слов.

27. Я поправляю ошибки в речи хорошо знакомого мне собеседника (ударения, термины, вульгаризмы).

28. Я не буду слушать человека, которого не уважаю или считаю глупым, некомпетентным, слишком молодым.

29. Обычно я получаю удовольствие от общения с людьми, даже малознакомыми.

30. Обычно я больше слушаю других, чем говорю.

Подведите итоги

Подсчитайте сумму баллов, используя ключ.

Вы получаете по 1 баллу за ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 29, 30 и за ответ «нет» на вопросы: 1, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 16, 20, 21, 24, 25, 27, 28. Оцените свой результат.

25—50 баллов. Вы просто идеальный слушатель, за что пользуетесь заслуженной любовью и уважением окружающих. Вы до тонкостей постигли это сложное искусство, и у вас есть, чему поучиться. Надеемся, вы объективно и честно оценили свое умение слушать.

20—24 балла. Вы — хороший слушатель, но допускаете отдельные ошибки (сравните свои ответы с оценками ключа). Желаем успехов в овладении этим искусством.

15—19 баллов. Вероятно, вы считаете себя хорошим слушателем, но вас можно, скорее, отнести к числу посредственных. Вы допускаете довольно много ошибок, которые раздражают других людей и мешают вам овладеть искусством слушания.

10—14 баллов. Вас следует отнести к людям, плохо умеющим

слушать. Кое-что вы делаете правильно, и это позволяет вам не быть в полном одиночестве. Но гораздо больше вы делаете неправильно, и это отталкивает ваших собеседников.

Меньше 9 баллов. Вы не умеете слушать других людей. Советуем внимательно проанализировать свои ошибки, сверяя свои ответы с оценками ключа. Неумение слушать лишает вас величайшего удовольствия в жизни, мешает сделать карьеру и может привести к одиночеству. Не лучше ли измениться?

Тест 2. **«УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЫСЛУШИВАТЬ ПРАВДУ?»**

Умение выслушивать и правильно воспринимать нелицеприятные, но правдивые высказывания о себе — необходимое условие культуры общения, социальной компетентности в целом. Предлагаем вам тест, составленный западногерманским психологом. Определите, как вы реагируете, когда вам говорят правду. Ведь иногда так трудно примириться с горькой правдой, которую нам высказывают в глаза. Часто нам удобнее заблуждаться, чем соглашаться с истиной.

Инструкция

Выберите один из трех предложенных вариантов ответа на следующие вопросы.

Опросник

1. Представьте себе, что молодая на вид женщина в шестой раз справляет свое «двадцатилетие». *Как к этому отнесетесь вы:*

а) понятно ее желание скрыть свой истинный возраст;

б) глупо пытаться остановить время;

в) вы в принципе против такой лжи.

2. Предположим, вы находитесь в экзотической, незнакомой стране и попали на восточный базар. *Проявите ли вы интерес к диковинным товарам:*

а) вы не настолько любопытны, чтобы узнать, что это такое;

б) вы все же посмотрите, что это такое;

в) вы купите разные мелочи на память.

3. Что вы скажете, если увидите, как ребенок забавляется с мячом перед развалинами старинного храма:

а) родители не должны позволять детям играть в таком месте;

б) ребенку нужно объяснить, ведь сам он не поймет ценность этого древнего здания;

в) а почему бы и нет? Пусть играет.

4. Некий человек предсказывает будущее. Вас это интересует?

а) вы не желаете, чтобы кто-то поучал вас;

б) вы бы послушали его, но остались бы при своем мнении;

в) вы хотите узнать все о своей судьбе.

5. Солнце с восемью лучами — древний символ счастья. Если бы вы носили такой талисман, то в какой цвет его окрасили бы?

а) коричневый;

б) оранжевый;

в) зеленый.

6. Если бы у вас была возможность узнать, сколько вам осталось жить, вы бы ею воспользовались?

а) нет, это лишило бы вас радости жизни;

б) в какую-то минуту, быть может, да;

в) вы были бы рады это узнать.

Подведите итоги

Подсчитайте, сколько раз, отвечая на вопросы, вы выбрали варианты «а», «б» и «в».

Если больше всего ответов «а», то это говорит о том, что свою жизнь вы строите согласно девизу «Меня не интересует то, чего я не знаю». Этим вы напоминаете страуса, который в минуту опасности зарывает голову в песок. Но не боитесь ли вы, что со временем потеряете правдивое, реальное ощущение жизни?

Если у вас больше всего ответов «б», то это показывает, что вы нормально воспринимаете неприятные, но правдивые слова, можете справиться с жизненными неурядицами. Вы придерживаетесь девиза «Человек не может знать все». Вы не закрываете глаза перед необходимыми для жизни знаниями.

Если у вас больше всего ответов «в», то это говорит о том, что вы строги к самому себе и что «голая правда» — важная составная часть вашей жизни. Вы сами высказываете ее окружающим и от них требуете, чтобы они говорили вам правду без прикрас, «не подслащенную» деликатностью или осторожностью. Для вас знание — сила, невежество — слабость. Но из-за свойств вашего характера ваша жизнь нелегка, как и общение с вами окружающих. Вам следует быть мягче, не замечать или прощать многие слабости людей.

Одинаковое количество ответов «а» и «б» или «б» и «в» свидетельствует об усредненности, промежуточном положении или противоречивости вашей позиции.

Тест 3. **«НАСКОЛЬКО ЭТИЧНО ВАШЕ ПОВЕДЕНИЕ НА РАБОТЕ?»**

Важным показателем уровня развития персонала является ус-

воение ценностей и норм деловой этики, формирование нравственного капитала в целом. Данный тест призван выявить установки на соблюдение служебной этики.

Инструкция

Определите для себя, как часто вы совершаете, совершали или будете совершать в будущем указанные поступки. Перед каждым из приведенных ниже 15 утверждений поставьте букву, соответствующую вашему ответу:

«Ч» («часто»), «В» («время от времени»), «Р» («редко»), «Н» («никогда»).

Опросник

Если имеется возможность и это мне ничем не грозит, то

1) я опаздываю на работу, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить деньги за весь рабочий день;

2) я ухожу с работы пораньше, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить деньги за весь рабочий день;

3) я делаю длительные перерывы при выполнении работы, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить за весь рабочий день;

4) я звоню и сообщаю, что я болен (хотя это неправда), чтобы получить лишний выходной;

5) я использую рабочий телефон для ведения личных междугородних переговоров;

6) я занимаюсь своими личными делами во время работы;

7) я использую ксерокс в офисе в своих личных целях;

8) я пересылаю свою почту вместе с почтой компании, в которой я работаю;

9) я уношу домой часть продукции, производимой компанией;

10) я раздаю ее своим друзьям или позволяю им пользоваться этой продукцией без спросу;

11) я заставляю компанию платить за еду, которую я в действительности не ел, или за поездки, которые я в действительности не делал, или покрывать мои прочие затраты, которых, по правде говоря, и не было;

12) я использую служебную машину в своих личных целях;

13) я приглашаю своего друга куда-нибудь пообедать и записываю это на счет компании;

14) я приглашаю своего друга в какую-либо поездку и записываю это на счет компании;

15) я принимаю подарки от поставщиков или клиентов за оказанные им мною услуги.

Подсчитайте количество баллов, используя ключ.

н	р	в	ч
1	2	3	4

У вас должно получиться от 15 до 60 баллов в сумме. Поскольку все утверждения и высказывания были неэтичными, чем меньше очков вы набрали, тем более этично ваше поведение на работе.

В странах Запада трудовая этика по сравнению с Россией имеет глубокие отличия, и ее показатели в тесте существенно выше.

Уровень трудовой этики в современной России применительно к молодежи таков:

до 30 баллов — высокий уровень;

30—38 баллов — средний уровень;

свыше 30 баллов — низкий уровень.

Тест 4. «ВЕДУЩИЙ ИЛИ ВЕДОМЫЙ?»

Каждый из нас подвержен влиянию других людей и, в свою очередь, сам влияет на них с той или иной целью. Руководители, политики, педагоги, врачи, журналисты делают это в силу специфики своей профессии. Если вы хотите знать, обладаете ли вы способностью влиять на окружающих, испытайте себя с помощью теста, разработанного польскими психологами.

Инструкция

Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы, используя варианты «да» или «нет».

Опросник

1. Как по-вашему, подошла бы вам профессия актера или политика?

2. Раздражают ли вас люди, которые стремятся одеваться и вести себя экстравагантно?

3. Можете ли вы разговаривать с другим человеком о ваших интимных проблемах?

4. Сразу ли вы реагируете на малейшие проявления неверной трактовки ваших слов и поступков?

5. Чувствуете ли вы дискомфорт, когда другие добились успеха в той сфере, где вы сами хотели его добиться?

6. Любите ли вы заниматься каким-нибудь трудным делом, чтобы показать, что вы способны на это?

7. Могли бы вы посвятить всего себя достижению чего-нибудь

выдающегося?

8. Устраивает ли вас один и тот же круг друзей?

9. Предпочитаете ли вы вести жизнь размеренную, расписанную по часам?

10. Любите ли вы менять мебель в квартире?

11. Нравится ли вам делать что-нибудь всякий раз по-новому?

12. Любите ли вы осаживать того, кто, по-вашему, слишком самоуверен?

13. Нравится ли вам демонстрировать в своей компании, что ваш начальник или лицо, почитаемое за авторитет, оказывается неправым?

Подведите итоги

Подсчитайте сумму баллов, используя ключ. Вы получаете 5 баллов за ответ «да» на вопросы: 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13 и за ответ «нет» на вопросы: 2, 8, 9. Оцените свой результат.

Если *вы* ***набрали*** *от 65 до 50* ***баллов,*** то вы — человек, обладающий хорошими задатками, чтобы эффективно влиять на окружающих, изменять их мнения, советовать им, управлять ими. Во взаимоотношениях с людьми вы чувствуете себя вполне уверенно. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться в стороне и думать только о себе. Вы чувствуете в себе потребность что-то делать для окружающих, руководить ими, указывать им на ошибки, учить их, чтобы пробуждать в них интерес к внешнему миру. Тех, кто не разделяет ваши принципы, вы способны убеждать без особых церемоний. Вы это умеете. Однако вам надо следить за тем, чтобы ваше отношение к людям не принимало крайних проявлений. Иначе вы превратитесь в фанатика или тирана.

Если вы набрали от 49 до 35 баллов, то вы обладаете некоторым влиянием на других, способность влияния выражена умеренно.

Если вы набрали от 34 до 0 баллов, то, увы, вы бываете малоубедительны даже тогда, когда абсолютно правы. Вы считаете, что ваша (и окружающих) жизнь должна быть построена на принципах дисциплины, здравого смысла и хороших привычек, а ее течение должно быть хорошо прогнозируемым. Вы не любите ничего делать через силу. Иногда вы бываете чрезмерно не уверены в себе и из-за этого не можете достичь намеченного, в результате оказываетесь несправедливо обделенным.

Тест 5. «УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ»

Уверенность в себе — одно из важнейших качеств лидера, которое можно достаточно эффективно развивать. Для оценки степени уверенности в себе предлагаем вам тест Райдаса.

Инструкция

Вам предлагаются 30 утверждений, описывающих различные типы поведения. Примерьте, пожалуйста, эти утверждения к себе и укажите степень вашего согласия или несогласия в баллах, а именно:

• очень характерно для меня, описание очень верное — 5 баллов;

• довольно характерно для меня — скорее да, чем нет — 4 балла;

• отчасти характерно, отчасти не характерно — 3 балла;

• довольно не характерно для меня — скорее нет, чем да — 2 балла;

• совсем не характерно для меня, описание не верно — 1 балл.

Опросник

*1. Большинство людей, по-видимому, агрессивнее и увереннее в себе, чем я.

*2. Я не решаюсь назначать свидания и принимать приглашения на свидания из-за своей застенчивости.

3. Когда подаваемая еда в кафе меня не удовлетворяет, я жалуюсь на это официанту.

*4. Я избегаю задевать чувства других людей, даже если меня оскорбили.

*5. Если продавцу стоило значительных усилий показать мне товар, который не совсем мне подходит, мне трудно сказать ему «нет».

6. Когда меня просят что-либо сделать, я обязательно выясняю, зачем это.

7. Я предпочитаю использовать сильные аргументы и доводы.

8. Я стараюсь быть в числе первых, как и большинство людей.

*9. Честно говоря, люди часто используют меня в своих интересах.

10. Я получаю удовольствие от общения с незнакомыми людьми.

*11.Я часто не знаю, что лучше сказать привлекательной женщине (мужчине).

*12. Я испытываю нерешительность, когда нужно позвонить по телефону в учреждение.

*13. Я предпочту обратиться с письменной просьбой принять меня на работу или зачислить на учебу, чем пройти через собеседование.

*14. Я стесняюсь возвратить покупку.

* 15. Если близкий и уважаемый родственник раздражает меня, я скорее скрою свои чувства, чем проявлю раздражение.

*16. Я избегаю задавать вопросы из страха показаться глупым.

*17. В споре я иногда боюсь, что буду волноваться и дрожать.

18. Если известный и уважаемый лектор выскажет точку зрения, которую я считаю неверной, я заставлю аудиторию выслушать и свою точку зрения.

*19. Я избегаю спорить или торговаться о цене.

20. Сделав что-нибудь важное и стоящее, я стараюсь, чтобы об этом узнали другие.

21. Я откровенен и искренен в своих чувствах.

22. Если кто-то сплетничает обо мне, я стремлюсь поговорить с ним об этом.

*23. Мне часто трудно ответить «нет».

*24. Я склонен сдерживать проявление своих эмоций, а не устраивать сцены.

25. Я жалуюсь на плохое обслуживание и беспорядок.

*26. Когда мне делают комплимент, я не знаю, что сказать в ответ.

27. Если в театре или на лекции мне мешают разговорами, я делаю замечание.

28. Тот, кто попытается пролезть в очереди впереди меня, получит отпор.

29. Я всегда высказываю свое мнение.

*30. Иногда мне абсолютно нечего сказать.

Подведите итоги

Используя ключ, найдите сумму баллов для вопросов:

— не отмеченных звездочкой (номера 3, 6, 7, 8, 10, 18, 20, 21, 22, 25, 27, 28, 29);

— отмеченных звездочкой (номера 1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 23, 24, 26, 30).

Произведите арифметическое действие: прибавьте к первой сумме число 72 и вычтите вторую сумму. Оцените свой результат.

0—24 балла. Очень неуверен в себе.

25—48 баллов. Скорее не уверен, чем уверен.

49—72 балла. Среднее значение уверенности.

73—96 баллов. Уверен в себе.

97—120 баллов. Слишком самоуверен.

Тест 6. **«ХАРАКТЕР СОТРУДНИКА»**

Характер работника непосредственно влияет на его мотивацию, отношение к делу, к другим членам группы, к руководству. Эффективный руководитель должен знать как основополагающие черты своего собственного характера, так и особенности характера своих сотрудников. Предлагаемый тест поможет сделать это.

Инструкция

Перед вами оценочный лист (см. табл.). С его помощью по семибалльной шкале определите выраженность важных для деловой деятельности черт своего характера или характера другого оцениваемого лица, поставив соответствующую точку на шкале баллов. После этого соедините все точки сплошной линией, и вы получите профиль характера. При этом семью баллами (левая часть шкалы) оцениваются ярко выраженные черты высоконравственного поведения.

Подведите итоги

Оцените свой характер. Максимальная сумма баллов, которую можно получить, равна *84.* Благоприятным для действий в слаженной группе считается профиль с суммой баллов ***свыше 48.***

Сделайте вывод о четырех видах отношений. Для этого подсчитайте полученные баллы по секциям:

отношение к людям — 1, 2, 3; 160

Таблица

Оценка характера сотрудника

7 6 5	4 3 2 1
1 Тактичность	Бестактность
2 Принципиальность	Беспринципность
3 Отзывчивость	Равнодушие
4 Организованность	Безалаберность
5 Трудолюбие	Лень
6 Самокритичность	Самомнение
7 Инициативность	Безынициативность
8 Альтруизм	Эгоизм
9 Уверенность в себе	Неуверенность
10 Аккуратность	Неряшливость
11 Бережливость	Расточительность
12 Умеренность в потребностях	Стремление к наживе

к делу — 4, 5, 6; *к себе* — 7, 8, 9; *к вещам* — 10, 11, 12.

Попросите других лиц заполнить форму. Сравните данные двух оценок. Сделайте выводы.

Тест 7. **«НАСКОЛЬКО ВЫ ТЕРПИМЫ?»**

Терпимость к другим людям — одно из важнейших условий эффективного руководства, уважения со стороны членов коллектива. Прислушиваетесь ли вы к чужому мнению, относитесь ли к нему с уважением, терпимы ли вы? Перед вами тест, который хотя бы приблизительно поможет определить степень вашей терпимости.

Инструкция

Отвечайте быстро, не задумываясь.

Опросник

1. Вы считаете, что у вас возникла интересная идея, но ее не поддержали. Расстроитесь?

а) да;

б) нет.

2. Вы встречаетесь с друзьями, и кто-то предлагает начать игру. Что вы предпочтете?

а) чтобы участвовали только те, кто хорошо играет;

б) чтобы играли и те, кто еще не знает правил.

3. Спокойно ли вы воспринимаете неприятные для вас новости?

а) да;

б) нет.

4. Раздражают ли вас люди, которые в общественных местах появляются нетрезвыми?

а) если они не переступают допустимых границ, меня это вообще не интересует;

б) мне всегда были неприятны люди, которые не умеют себя контролировать.

5. Можете ли вы легко найти контакт с людьми с иной, чем у вас, профессией, положением, обычаями?

а) мне трудно было бы это сделать;

б) я не обращаю внимания на такие вещи.

6. Как вы реагируете на шутку, объектом которой становитесь?

а) мне не нравятся ни сами шутки, ни шутники;

б) если даже шутка и будет мне неприятна, то я постараюсь ответить в такой же манере.

7. Согласны ли вы с мнением, что многие люди «сидят не на своем месте», «делают не свое дело»?

а) да;

б) нет.

8. Вы приводите в компанию друга (подругу), который становится объектом всеобщего внимания. Как вы на это реагируете?

а) мне, честно говоря, неприятно, что таким образом внимание отвлечено от меня;

б) я лишь радуюсь за него (нее).

9. В гостях вы встречаете пожилого человека, который критикует современное молодое поколение, превозносит былые времена. Как реагируете вы?

а) уходите пораньше под благовидным предлогом;

б) вступаете в спор.

Подведите итоги

Подсчитайте баллы, используя ключ. Запишите по два очка за ответы: 16, 26, 36, 4а, 56, 66, 76, 86, 9а. Оцените свой результат.

0—4 балла. Вы непреклонны и, простите, упрямы. Где бы вы ни находились, может возникнуть такое впечатление, что вы стремитесь навязать свое мнение другим, часто не колеблясь, чтобы достичь своей цели, часто повышаете голос. С вашим характером трудно поддерживать нормальные отношения с людьми, которые думают иначе, чем вы, не соглашаются с тем, что вы говорите и делаете.

6—12 баллов. Вы способны твердо отстаивать свои убеждения. Но, безусловно, можете и вести диалог, менять свое мнение, если это необходимо. Способны иногда и на излишнюю резкость, неуважение к собеседнику. И в такой момент вы, действительно, можете выиграть спор с человеком, у которого более слабый характер. Но стоит ли «брать горлом» тогда, когда можно победить более достойно?

14—18 баллов. Твердость ваших убеждений отлично сочетается с большой тонкостью, гибкостью вашего ума. Вы можете принять любую идею, с пониманием отнестись к достаточно парадоксальному на первый взгляд поступку, даже если вы их не разделяете. Вы достаточно критически относитесь к своему мнению и способны с уважением и тактом по отношению к собеседнику отказаться от взглядов, которые, как выяснилось, были ошибочны.

Тест 8. **«МОТИВАЦИЯ К УСПЕХУ»** (тест на оценку силы мотивации к достижению цели, к успеху предложен Т. Элерсом)

Приведенный тест используется в комплексе с приведенными ниже тестами «Какая у вас мотивация к успеху?» и «Мотивация к

избеганию неудач».

Инструкция

Вам предлагается 41 утверждение. Каждое из них подтвердите ответом «да» в случае согласия или «нет», если вы его не разделяете.

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу полностью выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.

7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.

8. Я более доброжелателен, чем другие.

9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.

10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.

11. Усердие — это не основная моя черта.

12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.

13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.

14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.

15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.

16. Препятствия делают мои решения более твердыми.

17. У меня легко вызвать честолюбие.

18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.

19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.

20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.

21. Нужно полагаться только на самого себя.

22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.

23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.

24. Я менее честолюбив, чем многие другие.

25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.

26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квали-

фицированнее, чем другие.

27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.

28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.

29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.

30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.

31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.

32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.

33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.

34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.

35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.

36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.

37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.

38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.

39. Я завидую людям, которые не загружены работой.

40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.

41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, то для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Подведите итоги

Используя ключ, подсчитайте количество баллов. Вы получаете по 1 баллу за ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41 и за ответ «нет» на вопросы: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Ответы на вопросы 1, И, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются.

Подсчитайте сумму набранных баллов. Оцените свой результат.

1—10 баллов. Низкая мотивация к успеху.

12—15 баллов. Средний уровень мотивации.

17—20 баллов. Умеренно высокий уровень мотивации.

Свыше 21 балла. Слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Тест 9. **«КАКАЯ У ВАС МОТИВАЦИЯ К УСПЕХУ?»**

Инструкция

Если хотите узнать, насколько сильна у вас мотивация к достижению поставленной цели, постарайтесь не задумываясь, но четко ответить «да» или «нет» на каждый из предлагаемых вопросов.

Опросник

1. Если имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Если возникает проблемная ситуация, то я чаще принимаю решение одним из последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.

7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.

8. Я более доброжелателен, чем другие.

9. Когда я отказываюсь от трудного задания, то потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.

10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.

11. Усердие — это не основная моя черта.

12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.

13. Меня более привлекает другая работа, чем та, которой я занят.

14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.

15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.

16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.

17. Я легко проявляю честолюбие.

18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.

19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.

20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать немедленно.

21. Нужно полагаться только на самого себя.

22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.

23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.

24. Я менее честолюбив, чем многие другие.

25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.

26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.

27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут

упорно работать.

28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.

29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.

30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.

31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.

32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.

33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.

34. Иногда я не знаю, какую работу придется выполнять.

35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.

36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.

37. Если я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.

38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.

39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.

40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.

41. Если я уверен, что прав, то для доказательства своей правоты могу пойти даже на крайние меры.

Подведите итоги

Используя ключ, подсчитайте баллы. За каждый ответ «да» на вопросы: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 40, 41 и за каждый ответ «нет» на вопросы: 6, 11, 12, 13, 18, 20, 24, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39 поставьте себе по 1 баллу. Затем найдите сумму баллов. Оцените свой результат.

28—32 балла. Очень сильная мотивация к успеху, вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

15—27 баллов. Средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели у вас бывает в форме приливов и отливов: порой вам хочется все бросить, так как считаете, что цель, к которой стремились, недостижима.

14 баллов и менее. Мотивация к успеху очень слабая. Вы довольны собой и своим положением, убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.

Тест 10. **«МОТИВАЦИЯ ТРУДОЛЮБИЯ»**

Стимулирование интереса к работе — весьма важный фактор усиления трудовой мотивации.

Инструкция

Выберите из приводимых ниже 6 вариантов утверждений три

наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе (при этом особые случаи исключаются).

А. Руководство должно подробно информировать коллектив о характере выполняемой им работы.

Б. Время от времени следует менять поручаемую сотрудникам работу, чтобы она не надоедала.

В. Если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.

Г. Подробно, в деталях сотрудникам нужно объяснить характер работы, помочь им выполнить ее без срывов.

Д. Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать соревнование за лучший результат.

Е. Точно указать на недостаток и положительные моменты выполняемой сотрудниками работы.

Подведите итоги

Соотнесите свой результат с правильными решениями: варианты А, Д, Е.

Тест 11. **«КАКОЙ ТИП ВЗАИМООТНОШЕНИЙ МЕЖДУ РАБОТНИКОМ И ОРГАНИЗАЦИЕЙ ВЫ ПРЕДПОЧИТАЕТЕ?»**

Тест служит выявлению следующих типов мотивации у работников:

• *эгоистический.* При нем ярко выражено стремление получить от организации больше, чем отдать ей;

• *рациональный.* При нем ожидается равенство затрат и вознаграждения, и

• *альтруистический* (коллективистский). При нем наблюдается желание больше отдавать организации и другим людям, чем получать от них.

В процессе мотивирования руководитель должен учитывать тип сотрудников. «Эгоистических» работников следует сдерживать, «воспитывать», объясняя им равенство прав всех других членов рабочей группы и необоснованность их чрезмерных претензий на вознаграждение. «Рациональные» по своему типу работники действуют в соответствии с теорией справедливости Адамса. К ним в большей мере применимы практические выводы и рекомендации этой теории. С «альтруистическими» сотрудниками у руководителя меньше всего проблем, поскольку они работают без скрупулезного подсчета

собственных затрат и их соотнесения с получаемым вознаграждением. Однако их организационным альтруизмом не следует злоупотреблять.

Инструкция

При ответе на каждый из 5 вопросов вам предоставляется 10 баллов, которые можно распределить между двумя предлагаемыми ответами «а» и «б» в зависимости от их значимости для вас. Вы можете дать больше баллов тому ответу, который вам импонирует, главное, чтобы в сумме в обоих ответах было 10 баллов. Вы можете дать каждому ответу по одинаковому количеству очков или использовать в одном из них 0.

Опросник

В любой организации, где бы вы ни работали:

1. Для вас был бы важнее тот факт, что:

а) вы получаете больше, чем отдаете своей работе;

б) вы отдаете своей работе больше, чем получаете.

2. Для вас было бы важнее:

а) помогать другим людям;

б) заботиться о своих нуждах.

3. Вас бы более интересовало то, что:

а) вы получаете от организации, в которой вы работаете;

б) вы вносите в ту организацию, на которую вы работаете.

4. Та тяжелая работа, которую бы вам пришлось исполнять, должна:

а) приносить пользу организации;

б) приносить пользу вам.

5. Вашим девизом во взаимоотношениях с организацией было бы:

а) никто не поможет тебе, кроме тебя самого;

б) лучше отдавать, чем брать.

Подведите итоги

Используя ключ, суммируйте очки в следующем порядке: 1б + + 2а + 3б + 4а + 5б. Вы должны получить число от 0 до 50.

В зависимости от полученных результатов выделяются три типа сотрудников:

«Благожелательные» («альтруистические») — это люди, которые предпочитают больше отдавать организации, чем брать от нее.

«Поборники справедливости» («рациональные») — люди, которые ратуют за то, чтобы соотношение вклада всех сотрудников и ответной отдачи от организации было бы для всех одинаковым.

«Имеющие право» («эгоистические») — работники, предпочитающие, чтобы соотношение их вклада и отдачи от организации было более весомо по сравнению с остальными работниками (больше склонны брать от организации, нежели давать ей).

Оцените свой результат. Вас следует отнести:

менее 29 баллов — к альтруистическому типу;

29—32 балла — к рациональному типу;

более 32 баллов — вы являетесь типичным представителем эгоистического типа.

Тест 12. «КОММУНИКАБЕЛЬНЫ ЛИ ВЫ?»

Тест оценивает степень общительности.

Инструкция

Ответьте на следующие вопросы, используя три варианта ответов: «да», «нет» или «иногда».

Опросник

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?
2. Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента?
3. Вызывает ли у вас смятение и неудовольствие поручение выступать с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании или тому подобном мероприятии?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?
7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть 100 рублей, которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане либо в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не

станете вступать с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, в библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочтете ли вы отказаться от своего намерения купить (получить) что-либо или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?

12. Боитесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких чужих мнений на этот счет вы не приемлете? Так ли это?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Подведите итоги

Подсчитайте общее количество баллов, которое вы набрали, используя ключ. Варианты ответов оцениваются: «да» — 2 балла, «иногда» — 1 балл, «нет» — 0. Оцените свой результат.

30—32 балла. Вы явно не коммуникабельны, и это ваша беда, так как страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

25—29 баллов. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество и поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергает вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством. В вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19—24 балла. Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма, без всякого на то

основания. Эти недостатки исправимы.

14—10 баллов. У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время вы не любите шумных кампаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

9—13 баллов. Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что нередко вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы можете заставить себя не отступать.

4—8 баллов. Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнением. Задумайтесь над этими фактами!

3 и менее баллов. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям — и на работе, и дома, и вообще повсюду трудно с вами. Да, вам надо поработать над собой и своим характером. Прежде всего воспитывайте в себе терпение и сдержанность, уважительнее относитесь к людям; наконец, подумайте и о своем здоровье — такой стиль жизни не проходит бесследно.

Тест 13. **«КОНФЛИКТНАЯ ЛИЧНОСТЬ»**

Тест позволяет оценить степень вашей конфликтности или тактичности.

Инструкция

Выберите один из трех предложенных вариантов ответа — «а», «б» или «в».

Опросник

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпринимаете?

а) избегаете вмешиваться в ссору;

б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего, кто прав;

в) всегда вмешиваетесь и до конца отстаиваете свою точку зрения.

2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки:

а) нет;

б) да, но в зависимости от вашего личного отношения к нему;

в) всегда критикуете за ошибки.

3. Ваш непосредственный начальник излагает план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше:

а) если другие вас поддержат, то да;

б) разумеется, вы будете поддерживать свой план;

в) боитесь, что за критику вас могут лишить премиальных.

4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями:

а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят ваши отношения;

б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;

в) вы спорите со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди:

а) считая, что и вы не хуже него, попытаетесь обойти очередь;

б) возмущаетесь, но про себя;

в) открыто высказываете свое негодование.

6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа вашего коллеги, в которой есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите:

а) выскажитесь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;

б) выделите положительные стороны в его работе и предложите

предоставить возможность продолжить ее;

в) станете критиковать ее: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибки.

7. Представьте: свекровь (теща) постоянно говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете;

а) что одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие;

б) говорите, что эта вещь безвкусна;

в) постоянно ругаетесь, ссоритесь с ней из-за этого.

8. Вы встретили детей, которые курят. Как вы реагируете:

а) думаете: «Зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных озорников?»;

б) делаете им замечание;

в) если бы это было в общественном месте, то вы бы их отчитали.

9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:

а) в таком случае вы не даете ему чаевые, которые заранее приготовили, если бы он поступил честно;

б) попросите, чтобы он еще раз при вас подсчитал сумму;

в) это будет поводом для скандала.

10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности: не следит за уборкой в комнате, разнообразием меню. Возмущает ли вас это:

а) да, но если вы даже и выскажете ему какие-то претензии, это вряд ли что-то изменит;

б) вы находите способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;

в) вы вымещаете недовольство на младшем персонале (уборщицах, официантках).

11. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав.-Признаете ли вы свою ошибку:

а) нет;

б) разумеется, признаете;

в) какой же у вас авторитет, если вы признаетесь, что были неправы?

Подведите итоги

Используя ключ, подсчитайте количество баллов.

Каждый вариант ответа имеет свою оценку.

ответ «а» — 4 балла;

ответ «б» — 2 балла;

ответ «в» — 0 баллов.

Подсчитайте сумму набранных очков и оцените свой результат.

30—44 балла. Вы тактичны. Не любите конфликтов, даже если и можете их сгладить, легко избегаете критические ситуации. Когда же вам приходится вступить в спор, то вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым вы теряете уважение к себе в глазах других?

15—29 баллов. О вас говорят, что вы слишком принципиальная или даже конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личные отношения, и за это вас уважают.

10—14 баллов. Вы ищете поводов для споров, большая часть которых излишни, мелочны. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если неправы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить? Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

Тест 14. **«Темперамент»**

Тест предназначай для оценки проявления темпераментных свойств.

В каждой группе, состоящей из четырех высказываний, найдите одно, которое больше всего подходит вам. Отметьте это высказывание значком « + » в протоколе. На каждой строчке должен стоять только один такой знак. После окончания работы подсчитайте количество значков « +» по каждому столбику.

1.

А — Мое настроение часто меняется, меня легко можно вывести из себя.

Б — У меня почти всегда веселое, жизнерадостное настроение, которое обычно передается окружающим.

В — У меня обычно ровное настроение, меня трудно вывести из равновесия.

Г — У меня часто плохое настроение, я редко улыбаюсь и редко шучу.

2.

А — Я — активный человек, но не совершаю резких движений и жестов.

Б — Мои движения, жесты и речь замедленные, обычно я говорю тихим голосом.

В — Я быстро двигаюсь, имею торопливую речь, иногда начинаю суетиться.

Г — Мои движения, жесты и речь — замедленные, я — сдержанный человек, у меня ровный и сильный голос.

3.

А — При неудачах я обычно продолжаю работать, упорно двигаясь к цели, но искать новые подходы не люблю.

Б — При неудачах я бросаю работу или начинаю искать другие подходы.

В — При неудачах долго переживаю, волнуюсь, не могу продолжать

работу.

Г — Быстро забываю о неудачах и продолжаю работу.

4.

А — Я быстро утомляюсь, люблю мечтать и фантазировать.

Б — Могу долго и напряженно работать, стараюсь все доделать до конца.

В — Предпочитаю работу, в которой можно достичь успеха.

Г — Я берусь за выполнение любой работы, часто проявляю инициативу.

5.

А — Обычно я бурно реагирую на замечания, спорю, оправдываюсь.

Б — Замечания выслушиваю спокойно, спорить не люблю, но могу повторить одну и ту же ошибку.

В — Внимательно выслушиваю замечания, ошибки сразу же исправляю.

Г — Тяжело воспринимаю любые замечания, нервничаю, переживаю, но спорить не люблю.

6.

А — Перед тем как приступить к делу, продумываю все заранее, тщательно планирую и рассчитываю.

Б — При возникновении затруднений в работе легко перестраиваюсь на достижение других целей.

В — Обычно сразу приступаю к делу, не задумываясь, что будет потом.

Г — Перед началом работы испытываю колебания и нерешительность, при неудаче могу все бросить.

7.

А — Долго раздумываю и размышляю перед тем, как принять решение.

Б — Попав в трудное положение, способен на импульсивный, необдуманный поступок.

В — Из-за своей медлительности часто затрудняюсь найти выход из положения.

Г — Обычно я быстро нахожу выход из затруднительного положения.

8.

А — В общении проявляю мягкость, тактичность и деликатность.

Б — В общении проявляю активность, стремлюсь всех расшевелить, не люблю однообразия.

В — В одиночестве чувствую себя хорошо, не ищу встреч с людьми.

Г — Постоянно стремлюсь к контактам с людьми, в одиночестве чувствую себя плохо.

9.

А — Бурно переживаю обиды и огорчения, но быстро все забываю.

Б — Обиды и огорчения переживаю глубоко и помню долго, но внешне это не проявляется.

В — Долго не могу забыть обиды и огорчения.

Г — Легко переношу обиды и огорчения, все быстро забываю.

10.

А — Люблю шутки, юмор, розыгрыши, не обижаюсь, если кто-то подшучивает надо мной.

Б — Люблю и ценю юмор и шутки, но в розыгрышах предпочитаю не участвовать.

В — Люблю подшучивать над окружающими, часто не задумываясь, приятно это им или нет.

Г — Редко шучу, часто обижаюсь на чью-то шутку.

Протокол к тесту

1.А Б В Г
2. В А Г Б
3. Б Г А В
4. В Г Б А
5. А В Б Г
6. В Б А Г
7. Б Г В А
8. Г Б В А
9. А Г Б В
О.А В Б Г

Оценка и интерпретация к тесту

Баллы: количество ответов со знаком « + ».

Ключ: 1 столбик — холерик, 2 — сангвиник, 3 — флегматик, 4 — меланхолик. При подсчете баллов следует учитывать, что в сумме они должны быть равны 10.

Интерпретация.

При сумме баллов **от 0 до 2** темпераментные свойства не проявляются.

При сумме баллов **от 3 до 4** темпераментные свойства находятся на среднем уровне, часто это связано с проявлением смешанного темперамента.

При сумме баллов **от 5 до 7** темпераментные свойства заметно проявляются и могут доминировать.

При сумме баллов **от 8 до 10** данные темпераментные свойства существенно преобладают [74, с.120-126, 145-149, 161-163, 181-185, 191-192, 200-202, 239-242, 257-259].

.

Приложение 2

Опросник деловой направленности личности (ОДН)

(по В. Тараненко)

Тест разработан на основе ориентационной анкеты В. Басса и состоит из 27 суждений, по каждому из которых представлены три варианта ответов. Позволяет определить направленность личности по трем шкалам:

1. Шкала «Я» — направленность на себя: ориентация личности на прямое вознаграждение и удовлетворение, индивидуализм, властность, склонность к соперничеству, агрессивность в достижении статуса, раздражительность, тревожность, интровертированность.

2. Шкала «О» — направленность на общение: стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация на совместную деятельность, однако зачастую в ущерб выполнению конкретных заданий или оказанию искренней помощи людям, ориентация на социальное одобрение, зависимость от группы, потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми.

3. Шкала «Д» — направленность на дело: заинтересованность в решении деловых проблем, выполнение работы как можно лучше, ориентация на деловое сотрудничество, способность отстаивать в интересах дела собственное мнение, полезное для достижения общей цели.

Инструкция. Из трех вариантов ответов по каждому суждению выберите один, который в наибольшей степени вам подходит. Этот ответ оценивается в 2 балла. Из оставшихся двух ответов выбирается более предпочтительный. Ему присваивается 1 балл. Оставшийся вариант ответа получает 0 баллов. Таким образом ответы по каждому суждению ранжируются в порядке предпочтения.

Опросник

1. Наибольшее удовлетворение я получаю:

А — от одобрения моей работы;

Б — от сознания того, что работа сделана хорошо;

В — от сознания того, что меня окружают друзья.

2. Если бы я играл в футбол (хоккей, волейбол и др.), то я хотел бы быть:

А — тренером, который разрабатывает тактику игры;

Б — известным игроком;

В — выбранным капитаном команды.

3. По моему мнению, лучшим педагогом является тот, кто:

А — проявляет интерес к учащимся и к каждому имеет инди-

видуальный подход;

Б — вызывает интерес к предмету;

В — создает в коллективе атмосферу, при которой никто не боится высказать свое мнение.

4. Мне нравится, когда люди:

А — радуются выполненной работе;

Б — с удовольствием работают в коллективе;

В — стремятся выполнить свою работу лучше других.

5. Мне хотелось бы, чтобы мои друзья:

А — были отзывчивы и по возможности помогали людям;

Б — были верны и преданны мне;

В — были умными и интересными людьми.

6. Лучшими друзьями я считаю тех:

А — с кем складываются хорошие отношения;

Б — на кого всегда можно положиться;

В — кто может многого достичь в жизни.

7. Больше всего мне не нравится:

А — когда у меня что-то не получается;

Б — когда портятся отношения с товарищами;

В — когда кто-то стремится выполнить свою работу лучше других.

8. По моему мнению, хуже всего, когда педагог.

А — не скрывает, что некоторые учащиеся ему несимпатичны, насмехается и подшучивает над ними;

Б — вызывает дух соперничества в коллективе;

В — недостаточно хорошо знает предмет, который преподает.

9. В детстве мне больше всего нравилось:

А — проводить время с друзьями; Б — ощущение выполненных дел; В — когда меня за что-нибудь хвалили.

10. Мне хотелось бы быть похожим на тех, кто:

А — добился успеха в жизни;

Б — по-настоящему увлечен своим делом;

В — отличается дружелюбием и доброжелательностью.

11. В первую очередь школа должна:

А — научить решать задачи, которые ставит жизнь;

Б — развивать индивидуальные способности ученика;

В — воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми.

12. Если бы у меня было больше свободного времени, охотнее всего я использовал бы его:

А — для общения с друзьями;

Б — для отдыха и развлечений;
В — для любимых дел и самообразования.
13. Наибольших успехов я добиваюсь, когда:
А — работаю с людьми, которые мне симпатичны;
Б — у меня интересная работа;
В — мои усилия хорошо вознаграждаются.
14. Я люблю, когда:
А — другие люди меня ценят;
Б — испытываю удовлетворение от хорошо выполненной работы;
В — приятно провожу время с друзьями.
15. Если бы обо мне решили написать в газете, мне бы хотелось, чтобы:
А — рассказали о каком-либо интересном деле, связанном с учебой, работой, спортом и т.п., в котором мне довелось участвовать;
Б — написали о моей деятельности;
В — обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю.
16. Лучше всего я учусь, если преподаватель:
А — имеет ко мне индивидуальный подход;
Б — вызывает у меня интерес к предмету;
В — устраивает коллективные обсуждения изучаемых вопросов.
17. Для меня нет ничего хуже, чем:
А — оскорбление личного достоинства;
Б — неудача при выполнении важного дела;
В — потеря друзей.
18. Больше всего я ценю:
А — успех;
Б — возможности хорошей совместной работы;
В — здравый практичный ум и смекалку.
19. Я не люблю людей, которые:
А — считают себя хуже других;
Б — часто ссорятся и конфликтуют;
В — возражают против всего нового.
20. Приятно, когда:
А — работаешь над важным для всех делом;
Б — имеешь много друзей;
В — вызываешь восхищение и всем нравишься.
21. По моему мнению, руководитель в первую очередь должен быть:

А — доступным;
Б — авторитетным;
В — требовательным.
22. В свободное время я охотно прочитал бы книги:
А — о том, как заводить друзей и поддерживать хорошие отношения с людьми;
Б — о жизни знаменитых и интересных людей;
В — о достижениях науки и техники.
23. Если бы у меня были способности к музыке, то я бы предпочел быть:
А — дирижером;
Б — композитором;
В — солистом.
24. Мне бы хотелось:
А — придумать интересный конкурс;
Б — победить в конкурсе;
В — организовать конкурс и руководить им.
25. Лучше всего я отдыхаю в свободное время:
А — общаясь с друзьями;
Б — просматривая развлекательные фильмы;
В — занимаясь своим любимым делом.
26. Человек должен стремиться к тому, чтобы:
А — другие были им довольны;
Б — прежде всего выполнить свою задачу;
В — его не нужно было упрекать за выполненную работу.
27. Для меня важнее всего знать:
А — что я хочу сделать;
Б — как достичь цели;
В — как организовать людей для достижения цели.

Ключ к тесту

Шкала	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
«Я»					
«О»					
«Д»					

Шкала	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

«Я»
«О»
«Д»

Баллы по каждому варианту ответов присваиваются в соответствии со шкалой. Так, например, если по первому суждению были выбраны ответы: Б — 2 балла, В — 0 баллов, А — 1 балл, то согласно ключу по шкале «Я» засчитывается 1 балл (ответ А), по шкале «О» — 0 баллов (ответ В), по шкале «Д» — 2 балла (ответ Б).

Далее суммируются баллы по каждой шкале, получаются три результата: N(Я), N(О) и N(Д). Затем для интерпретации результатов тестирования вычисляется выраженность (V) каждой направленности в процентах:

V (Я) = N(Я) : 0,81;
V(О) = N(0) : 0,81;
V (Д) = N(Д): 0,81.

Интерпретация результатов тестирования

Шкала «Я»: значение V *в* ***пределах 0 — 6***

В служебной деятельности фактор личной выгоды и прямого вознаграждения за труды не играет для вас главенствующей роли. У вас отсутствуют агрессивность как форма возвеличения своего Я, нездоровое честолюбие, карьеризм и упорная настойчивость в достижении статуса. Последнее рассматривается вами как должное, хотя и не обязательное приложение достигнутых результатов. Вы не приемлете силовых методов в своем стиле руководства и не станете насаждать соперничество и нездоровую атмосферу конкуренции в своем коллективе. Не проявляете мелочной обиды и раздражительности в принципиальных деловых вопросах. В ваших действиях отсутствует подозрительность, скрытность и настороженность по отношению к коллегам. Предпочитаете не выпячивать свои особые заслуги, если даже таковые бесспорны, нередко остаетесь в «тени». Критически относитесь к лести и равнодушны к «показухе». Вполне доброжелательно реагируете на успехи других.

Шкала «Я»-: 7—13

В работе фактор личной выгоды и прямого вознаграждения за труды для вас не является определяющим. Вы редко проявляете агрессивность и нездоровое честолюбие, для вас несвойственны карьеризм и излишняя настойчивость в достижении статуса. Вы редко прибегаете к силовым методам решения спорных вопросов и по возможности избегаете соперничества и нездоровой атмосферы конкуренции в своем окружении. Не склонны проявлять мелочную обиду и

раздражительность в принципиальных деловых вопросах. Отсутствуют подозрительность, скрытность и настороженность по отношению к коллегам. Довольно критически смотрите на свои заслуги и достижения, если даже таковые бесспорны, нередко остаетесь в «тени». Не прибегаете к показухе и вполне доброжелательно относитесь к успехам других.

Шкала «Я»: 14 - 20

В работе фактор личной выгоды и прямого вознаграждения за труды далеко не всегда является для вас определяющим. Во всяком случае, вы достаточно непритязательны в отношении блеска, шума и суеты вокруг вашей личности. Избегаете проявлять агрессивность и нездоровое честолюбие. Вам несвойственны снобизм и излишняя настойчивость в достижении статуса. Довольно редко прибегаете к силовым методам решения спорных вопросов и по возможности избегаете соперничества и нездоровой атмосферы конкуренции в своем окружении. Не склонны проявлять мелочную обиду и раздражительность в принципиальных деловых вопросах. В вашем характере не замечается подозрительности, скрытности и настороженности по отношению к коллегам. Довольно реалистично смотрите на свои заслуги и достижения, если даже таковые бесспорны. Не прибегаете к показухе. Вполне доброжелательно относитесь к успехам других.

Шкала «Я»: 21 -27

Вы вполне реалистично подходите к удовлетворению потребностей своего Я. Фактор личной выгоды в работе является для вас определяющим в разумных пределах. Вы избегаете проявлять агрессивность, нездоровое честолюбие, снобизм и чрезмерную настойчивость в достижении статуса. Редко пользуетесь силовыми методами в решении спорных вопросов, по возможности избегаете нездорового соперничества, выходящего за рамки чисто деловых отношений. Отделяете личную обиду от служебных интересов. У вас не замечается подозрительности и настороженности к коллегам, а также слишком ранимого отношения к успехам других. Вы не рветесь «выставляться», предпочитая иногда работать в «тени» без особого ущерба для своих амбиций. Проявляете определенную осторожность при прохождении тестирования, предпочитая сглаживать возможные акценты своих ответов. Можно также предположить весьма сбалансированный тип вашей личности, равномерно распределяющий свою деловую энергию по отслеживаемым данным тестом направлениям.

Шкала «Я»: 28 - 34

Вы довольно реалистически подходите к удовлетворению пот-

ребностей своего Я, однако фактор личной выгоды в деловой деятельности играет определенную, хотя и не всегда решающую роль. В работе предпочитаете избегать проявления агрессивности, если отводимый вам статус отвечает действительному положению дел. В противном случае вы можете проявить настойчивость в защите своих прав и интересов, однако не проявляя болезненного честолюбия и ярких форм снобизма. Редко пользуетесь силовыми методами в решении спорных вопросов, по возможности избегаете нездорового соперничества, выходящего за рамки деловых отношений. Отделяете личную обиду от служебных интересов. В стиле вашей деятельности не замечается подозрительности и настороженности к коллегам, а также слишком ранимого отношения к успехам других, если таковые вполне заслуженны. Наиболее характерная в подобных случаях для вас реакция — активизация усилий для достижения не менее впечатляющих результатов, которыми вы не против блеснуть, не выглядя слишком навязчивым. В целом вашу позицию относительно своего Я можно определить как «разумный эгоизм».

Шкала «Я»: 35 - 40

Фактор личной выгоды и удовлетворения своих потребностей в работе играет для вас вполне определенную и далеко не последнюю роль. Вы предпочитаете избегать проявления агрессивности, однако лишь в том случае, если отводимый вам статус отвечает вашим представлениям. В противном случае возможна весьма активная настойчивость в защите своих прав и интересов. Вы живо реагируете, если задеты ваши амбиции и не удовлетворено ваше честолюбие. В какой-то степени вам присущ снобизм. Вы редко пользуетесь силовыми методами в решении спорных вопросов, по возможности избегаете очень нездорового соперничества, выходящего за рамки деловых отношений. Отделяете личную обиду от служебных интересов. В стиле вашей деятельности не замечается подозрительности и настороженности к коллегам, а также слишком ранимого отношения к успехам других, если таковые вполне заслуженны. Наиболее характерная в подобных случаях для вас реакция — активизация усилий для достижения не менее впечатляющих результатов, которыми вы не против блеснуть, не выглядя слишком навязчивым. Кратко вашу позицию относительно своего Я можно определить как «разумный эгоизм».

Шкала «Я»: 41 — 47

Фактор личной выгоды и удовлетворения своих потребностей в работе играет для вас весьма значительную роль, в чем-то даже имеет решающее значение. Вы склонны приписывать себе ведущую роль в

решении многих дел. В работе предпочитаете избегать проявления агрессивности, однако лишь в том случае, если отводимый вам статус отвечает вашим представлениям. В противном случае вероятна весьма активная настойчивость в защите своих прав и интересов. Вы живо реагируете, если задеты ваши амбиции и не удовлетворено ваше честолюбие. Вы подвержены снобизму. В своих целях можете прибегать к «силовому» нажиму на окружающих, создавать нервозную обстановку соперничества, выходящего за рамки деловых отношений. Далеко не всегда отделяете личную обиду от служебных интересов. Вы можете не проявлять подозрительности и настороженности к коллегам, но быть ранимым по отношению к успехам других, даже если таковые вполне заслуженны. Наиболее характерная для вас в подобных случаях реакция — активизация усилий для достижения не менее впечатляющих результатов, которыми вы не против блеснуть даже в большей мере, чем это стоило бы. Кратко вашу позицию относительно своего Я можно определить как «эгоцентрическую».

Подобная характеристика может быть присуща еще социально незрелым индивидам, а также демонстративному типу личности, отягощенному проблемой самоутверждения.

Шкала «Я»: 48 - 54

Фактор личной выгоды и удовлетворения своих потребностей в реализации деловой активности играет для вас весьма значительную роль, а в большинстве случаев имеет решающее значение. Вы склонны приписывать себе ведущую роль в решении многих вопросов. Делая карьеру, проявляете авторитарные наклонности, агрессивность как средство достижения желаемого статуса. Весьма активны и настойчивы в защите своих прав и интересов, живо реагируете, если задеты ваши амбиции и не удовлетворено ваше честолюбие, подвержены снобизму. В своих целях можете прибегать к «силовому» нажиму на окружающих, довольно часто создаете нервозную обстановку соперничества, выходящего за рамки деловых отношений. Далеко не всегда отделяете личную обиду от служебных интересов. Можете быть подозрительным и настороженным к коллегам, при этом проявлять ранимое отношение к успехам других, если даже таковые вполне заслуженны. Наиболее характерная для вас в подобных случаях реакция — активизация усилий для достижения не менее впечатляющих результатов, бурная реклама лично проделанного и еще больше — перспектив, по возможности с «затенением» успехов коллег и альтернативных направлений. Кратко вашу позицию относительно своего Я можно определить как «явно выраженный эгоцентризм».

Подобную характеристику могут дать социально незрелые индивиды, а также выраженный демонстративный тип личности с неудовлетворенной потребностью самоутверждения.

Шкала «Я»: 55 — 60

Фактор личной выгоды и удовлетворения своих потребностей имеет для вас исключительное и решающее значение. Вы склонны приписывать себе главенствующую «роль в решении многих вопросов и ждете от окружения восхвалений. В служебной карьере проявляете авторитарные наклонности, возможны проявления агрессивности как средства достижения желаемого статуса. Вам присущи весьма активная и капризная настойчивость в защите своих прав и интересов, выраженный снобизм. Вы живо реагируете, если задеты ваши амбиции и не удовлетворено ваше честолюбие.

В своих целях можете прибегать к «силовому» нажиму на окружающих, часто создаете нервозную обстановку соперничества, выходящего за рамки деловых отношений. Вы не в состоянии отделить личную обиду от служебных интересов. В стиле деятельности наблюдаются подозрительность и настороженность к коллегам, при этом проявляется ранимое отношение к успехам других, если даже таковые вполне заслуженны.

Наиболее характерная для вас в подобных случаях реакция — бурная «рисовка» своих не менее впечатляющих результатов, ослепительная реклама лично проделанного и еще больше — перспектив, с обязательным «затенением» успехов коллег и альтернативных направлений. Вашу позицию относительно своего Я можно определить как «гипертрофированный эгоцентризм».

Подобную характеристику могут дать социально незрелые личности, а также демонстративный тип личности с выраженной потребностью самоутверждения.

Шкала «Я»: 61 и выше

Фактор личной выгоды и удовлетворения потребностей в реализации деловой активности имеет для вас исключительное и абсолютное значение. Вы склонны приписывать себе главенствующую роль в решении всех дел и ждете от окружения лишь восхвалений. Видите себя исключительной личностью. В служебной карьере проявляете авторитарные склонности, возможны проявления агрессивности как средства достижения желаемого статуса.

Вам присущи весьма активная и капризная настойчивость в защите своих прав и интересов, выраженный снобизм, гипертрофированное честолюбие. Вы живо реагируете, если задеты ваши амбиции. В своих целях можете прибегать к «силовому» нажиму

на окружающих, часто создаете нервозную обстановку соперничества, выходящего за рамки деловых отношений.

Не в состоянии отделить личную обиду от служебных интересов. В стиле деятельности наблюдаются подозрительность и настороженность к коллегам, при этом проявляется ранимое отношение к успехам других, если таковые даже вполне заслуженны. Наиболее характерная в подобных случаях реакция — бурная «рисовка» своих не менее впечатляющих результатов, ослепительная реклама лично проделанного и еще больше — перспектив, с обязательным «затенением» успехов коллег и альтернативных направлений. Вашу позицию относительно своего Я можно определить как «предельно гипертрофированный эгоцентризм».

Подобную характеристику могут дать социально незрелые индивиды, а также демонстративный тип личности с выраженной потребностью самоутверждения.

Шкала «Я»: 0 — 6

Скорее всего вы крайне мало нуждаетесь в общении и совместном сотрудничестве с другими людьми, однозначно и даже категорично предпочитая деловое одиночество коллективным действиям. Общественное мнение о вас так же мало вас затрагивает, как и возможность оказаться в коммуникационной изоляции. Нередки конфронтационные отношения с коллективом, причем вас довольно легко спровоцировать на них. Вы неуступчивы в этических вопросах и совершенно негибки в межличностных отношениях, при этом чрезмерно переборчивы в своих эмоциональных привязанностях. Коротко: вы — самодостаточный одиночка.

Подобная позиция характерна для:

— демонстративного типа личности, имеющего достаточно большие затруднения в сфере межличностных отношений и потому их отвергающего;

— ярких эгоцентристов, подавляющих любые формы равного сотрудничества;

—лиц, подверженных аутизму (действительно ушедших «в себя» в силу различных причин).

Шкала «Я»: 7—13

Вы мало нуждаетесь в общении, эмоциональной отзывчивости и совместном сотрудничестве с другими людьми, однозначно предпочитая деловое одиночество коллективным действиям. Общественное мнение о вас так же мало вас затрагивает, как и возможность оказаться в коммуникационной изоляции, однако открытую конфронтацию с коллективом проявляете лишь при ущемлении ваших

интересов. Недостаточно гибки в межличностных отношениях и весьма переборчивы в своих эмоциональных привязанностях. Коротко: вы — самодостаточный одиночка.

Подобная позиция характерна для:

— демонстративного типа личности, имеющего достаточно большие затруднения в сфере межличностных отношений и потому их отвергающего;

— ярких эгоцентристов, подавляющих любые формы равного сотрудничества;

—лиц, подверженных аутизму (действительно ушедших «в себя» в силу различных причин).

Шкала «Я»: 14 - 20

По возможности вы избегаете широкого круга общения, достаточно легко переносите одиночество и чаще предпочитаете работать в одиночку, чем в тесном взаимодействии с коллективом сотрудников. Предпочитаете работу без постоянной коммуникационной нагрузки. Эмоционально привязаны к сравнительно узкому кругу знакомых, хотя в межличностных отношениях особых затруднений не испытываете. Вы, скорее, представитель «малой» группы, тяготеющий к индивидуальному фронту работ. Весьма независимы относительно общественного мнения и способны отстаивать свою позицию перед подавляющим большинством. Индивидуальным отношениям придаете первостепенное значение по сравнению с более широкими, коллективными отношениями.

Шкала «Я»: 21 -27

У вас довольно неплохие коммуникативные способности в сфере деловых и межличностных отношений, однако по возможности вы избегаете чрезвычайно широкого круга общения; достаточно легко переносите одиночество и временами предпочитаете работать в одиночку, нежели в тесном взаимодействии с коллективом сотрудников. Наиболее оптимальной представляется работа в сравнительно небольшой группе (в которой и реализуется потребность в эмоциональной привязанности), без чрезмерных коммуникационных нагрузок. В принципе в межличностных отношениях особых затруднений не испытываете и при необходимости вполне можете проявлять эмоциональную гибкость.

Вы — типичный представитель малой группы. Весьма независимы относительно общественного мнения и способны отстаивать свою позицию перед подавляющим большинством. Индивидуальным отношениям придаете первостепенное значение по сравнению с более широкими, коллективными отношениями.

Шкала «Я»:28 -34

У вас неплохие коммуникативные способности в сфере деловых и межличностных отношений, и в определенной степени вы пытаетесь через это реализоваться. Избегаете явного одиночества, особенно в профессиональной деятельности, гораздо активнее работаете в коллективе, чем в одиночку, лучше чувствуете себя в атмосфере коллективного одобрения или всеобщего увлечения делом. Эмоционально отзывчивы в межличностных отношениях, довольно легко сходитесь с людьми и умеете поддерживать компанию. В то же время вы больше настроены на отдельных людей и их привязанность и одобрение, чем на весь коллектив в целом. Проявляете организаторские и административные способности, то есть умеете работать с персоналом и получаете от этого удовольствие.

Шкала «Я»: 35 — 40

У вас хорошие коммуникативные способности в сфере деловых и межличностных отношений, и вы вполне конкретно пытаетесь через это реализоваться. Избегаете явного одиночества или индивидуального фронта работ в своей профессиональной деятельности, гораздо активнее работаете в коллективе, любите атмосферу коллективного одобрения или всеобщего увлечения делом. Поддерживаете широкий круг знакомств, проявляя иногда даже навязчивость в установлении отношений. Эмоционально отзывчивы, этически гибки, чутко реагируете на отношения окружающих и в случае конфликта первым идете на компромисс. Довольно легко сходитесь с людьми и умеете поддерживать компанию, стараетесь гибко лавировать между интересами отдельных индивидов и коллектива (подавляющего большинства) в целом. Проявляете организаторские и административные способности, то есть стремитесь работать с персоналом и получаете от этого удовольствие. Если кратко: вы — миротворец и душа коллектива.

Шкала «Я»: 41 — 47

У вас хорошие коммуникативные способности в сфере деловых и межличностных отношений, и вы вполне настойчиво пытаетесь через это реализоваться. Избегаете явного одиночества или индивидуального фронта работ в своей профессиональной деятельности, гораздо активнее работаете в атмосфере коллективного одобрения или всеобщего увлечения делом. Любите поддерживать широкий круг знакомств, проявляя иногда даже навязчивость в установлении отношений. Эмоционально отзывчивы, этически гибки, чутко реагируете на отношения окружающих и в случае конфликта первым идете на компромисс. Довольно легко сходитесь с людьми и умеете под-

держивать компанию, стараетесь гибко лавировать между интересами отдельных людей и коллектива (подавляющего большинства) в целом, однако все же больше настроены на мнение большинства, чем отдельных лиц. Проявляете организаторские и административные способности, то есть стремитесь работать с персоналом и получаете от этого удовольствие, однако чрезмерно зависимы от коллектива и мало способны противопоставить ему свои требования. Если кратко: вы — миротворец и душа коллектива.

Шкала «Я»: 48 -54

У вас отличные коммуникативные способности в сфере деловых и межличностных отношений, и вы в значительной степени пытаетесь реализоваться в этом плане. Явно избегаете одиночества или индивидуального фронта работ в своей профессиональной деятельности, гораздо активнее работаете в атмосфере коллективного одобрения или всеобщего увлечения делом. Любите поддерживать широкий круг знакомств, проявляя навязчивость в установлении отношений. Эмоционально очень отзывчивы, этически гибки, чутко реагируете на отношения окружающих и в случае конфликта всегда первыми идете на компромисс. Довольно легко, хотя и несколько поверхностно сходитесь с людьми и умеете поддерживать компанию, стараетесь гибко лавировать между интересами отдельных людей и коллектива, при этом, однако, всегда попадая под влияние подавляющего большинства. В конфликтных ситуациях вы — сторонник сохранения мира (статуса) путем принесения в жертву интересов отдельных лиц. Способны навязывать свои организаторские и административные способности, то есть стремитесь работать с персоналом и получаете от этого удовольствие, однако чрезмерно зависимы от коллектива и мало способны противопоставить ему свои требования.

Шкала «Я»:55 — 60

У вас отличные и заметные коммуникативные способности в сфере деловых и межличностных отношений, и вы в максимальной степени пытаетесь реализоваться в этом плане (гипертрофированный сдвиг активности в сферу межличностных отношений). Явно избегаете одиночества или индивидуального фронта работы в своей профессиональной деятельности, гораздо активнее работаете в атмосфере коллективного одобрения или всеобщего увлечения делом. Любите поддерживать широкий круг знакомств, проявляя навязчивость в установлении отношений. Эмоционально очень отзывчивы, этически гибки, чутко реагируете на отношения окружающих и в случае конфликта первыми идете на компромисс. Довольно легко,

хотя и поверхностно сходитесь с людьми и умеете поддерживать компанию, стараетесь гибко лавировать между интересами отдельных людей и коллектива, при этом, однако, всегда попадая под влияние подавляющего большинства. В конфликтных ситуациях вы — сторонник сохранения мира (статуса) путем принесения в жертву отдельных лиц. Как правило, навязываете свои организаторские и административные способности, то есть стремитесь работать с персоналом и получаете от этого удовольствие, однако чрезмерно зависимы от коллектива и мало способны противопоставить ему свои требования.

Шкала «Я»: 61 и выше

Явная демонстрация направленности личности на общение (гипертрофированный сдвиг активности в сферу межличностных отношений) — стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация прежде всего на совместную деятельность, но зачастую в ущерб выполнению конкретных заданий или поддержки отдельных личностей, если это связано с риском потерять социальное одобрение большинства или вышестоящих. Предельная зависимость от группы, выраженная потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми, компромиссность и этическая лабильность (мягкость, принятие).

Шкала «Я»: 0 — 6

Неспособность отстаивать свою деловую стратегию и отсутствие действенных механизмов достижения конкретных результатов, отсутствие четких планов и приоритетности действий. Недостаточная «врабатываемость» в проблему, выраженная тенденция избегать прямой ответственности в ситуациях, требующих личного вмешательства, попытка заменить последнее опосредованно-руководящими указаниями, формализм.

Шкала «Д»: 7—13

Недостаточное упорство в отстаивании своей деловой стратегии и недостаточное наличие действенных механизмов достижения конкретных результатов, слабая разработка четких оперативных планов и приоритетности действий. Малоудовлетворительная «врабатываемость» в проблему, тенденция избегать прямой ответственности в ситуациях, требующих непосредственно личного вмешательства, попытка заменить последнее опосредованно-руководящими указаниями, формализм.

Шкала «Я»: 14 - 20

Неспособность проявлять достаточно упорства в отстаивании своей деловой стратегии. Иногда отсутствует должное использование

действенных механизмов достижения конкретных результатов. Нечеткая разработка оперативных планов и приоритетности действий, не всегда удовлетворительная «врабатываемость» в проблему. Могут проявляться тенденция избегать прямой ответственности в ситуациях, требующих непосредственно личного вмешательства, и попытка заменить последнее опосредованно-руководящими указаниями, определенный формализм.

Шкала «Я»: 20 - 27

Вы — исполнительный работник и стараетесь доводить начатое дело до конца. Однако иногда, в силу веских причин, можете проявлять недостаточно упорства в отстаивании своей деловой стратегии и эффективного использования действенных механизмов для достижения конкретных результатов, хотя почти всегда имеете четкую разработку оперативных планов и приоритетности действий. Как правило, хорошо представляете на уровне практического решения возникающие проблемы и предпочитаете личное оперативное вмешательство с принятием на себя ответственности, однако последнее иногда может подменяться формализмом в случае крайне неблагоприятного сложения обстоятельств. Вы — неплохой руководитель, так как чаще предпочитаете видеть прямые результаты своего труда, чем выискивать причины неудач.

Шкала «Я»: 28 - 34

Вы — энергичный, исполнительный работник и стараетесь доводить начатое дело до конца. Достаточно гибко, но при этом и упорно отстаиваете свою деловую стратегию и стараетесь наиболее эффективно использовать действенные механизмы для достижения конкретных результатов. Предпочитаете иметь заранее четкую разработку оперативных планов и приоритетности действий. Как правило, хорошо представляете на уровне практического решения возникающие проблемы и предпочитаете личное оперативное вмешательство с принятием на себя ответственности за руководство. Не терпите формализма и редко бросаете начатое дело. Ориентируетесь прежде всего на деловое, а не межличностное сотрудничество. Вы малоуязвимы к критике сверху или подавляющего коллективного мнения и способны отстаивать в интересах дела свое принципиальное мнение. Вы — неплохой руководитель, так как гораздо чаще предпочитаете видеть прямые результаты своего труда, чем выискивать причины неудач.

Шкала «Я»: 35 - 40

Вы — очень энергичный работник, исполнительный и всегда старающийся доводить начатое дело до конца, при этом нередко в

более широких пределах, чем предусмотрено должностными обязанностями. Весьма энергично и упорно отстаиваете свою деловую стратегию, при этом весьма эффективно используете самые действенные механизмы для достижения конкретных результатов. Предпочитаете иметь четкую разработку оперативных планов и приоритетности действий. Как правило, хорошо представляете на уровне практического решения возникающие проблемы и предпочитаете личное оперативное вмешательство с принятием на себя ответственности за руководство. Не терпите формализма и редко бросаете начатое дело. Какие-либо препятствия или усложнения только усиливают вашу деловую активность. Проявляете ориентацию прежде всего на деловое, а не межличностное сотрудничество, из-за чего иногда способны конфликтовать в интересах дела с подчиненными. Практически неуязвимы к критике подавляющего большинства и всегда сохраняете способность отстаивать в интересах дела свое принципиальное мнение. Вы — хороший руководитель рабочей группы или направления, так как предпочитаете видеть прямые результаты своего труда, а не выискивать причины неудач. Склонны к трудоголизму.

Шкала «Я»: 41 — 47

Вы — очень энергичный и инициативный работник, всегда старающийся доводить начатое дело до конца, при этом нередко в более широких пределах, чем предусмотрено вашими должностными обязанностями. Весьма энергично и упорно отстаиваете свою деловую стратегию, при этом наиболее эффективно используете самые действенные механизмы для достижения конкретных результатов. Предпочитаете иметь четкую разработку оперативных планов и приоритетности действий. Как правило, хорошо представляете на уровне практического решения возникающие проблемы и предпочитаете личное оперативное вмешательство с принятием на себя ответственности за руководство. Практически не терпите формализма и любых проволочек. Какие-либо препятствия или усложнения только усиливают вашу деловую активность. Ориентируетесь прежде всего на деловое, а не межличностное сотрудничество, из-за чего вполне способны конфликтовать в интересах дела с подчиненными. Практически неуязвимы к критике и можете выдерживать «прессинг», всегда сохраняете способность отстаивать в интересах дела свое принципиальное мнение. Вы — отличный руководитель рабочей группы или направления, так как предпочитаете видеть прямые результаты своего труда, а не выискивать причины неудач. Типичный трудоголик и желаете видеть такое же отношение к труду у своих сотрудников.

Впрочем, вполне возможна сознательная демонстрация трудоголизма как наиболее желаемого делового качества.

Шкала «Я»: 48-54

Вы ориентированы исключительно на дело, даже в ущерб личной жизни. Межличностные отношения для вас определяются прежде всего деловыми интересами и отличаются чрезмерной принципиальностью. Вы практически несгибаемы в отстаивании своей деловой стратегии и стремлении добиться результата любыми средствами, впрочем, предпочтение отдаете все же наиболее эффективным. Способны игнорировать общественное мнение и действовать в условиях крайне неблагоприятного окружения, чтобы в конечном итоге реализовать задуманное. Какие-либо препятствия или усложнения только усиливают вашу деловую активность. Вы — незаменимый и неутомимый руководитель рабочей группы или какого-либо направления, однако вследствие заметно выраженного трудоголизма можете создавать чрезмерно требовательную и напряженную атмосферу в рабочем коллективе. Идеальны как индивидуальный работник, однако для вас существует опасность некоторого «застревания» и сужения вашего внутреннего мира исключительно на деловых интересах. Впрочем, вполне вероятны сознательная демонстрация и усиление трудоголизма как наиболее желаемого качества характера.

Шкала «Я»: 55 — 60

Вы демонстрируете трудоголизм как предельно акцентуированную (выраженную, доминантную) форму деловой активности. Ориентированы исключительно на дело. Концентрация усилий достигается также за счет сужения других интересов и в ущерб личной жизни. Практически несгибаемы в отстаивании своей деловой стратегии и использовании самых эффективных средств достижения цели. Возможна установка на достижение конкретного результата любой, пусть и дорогой ценой. В межличностных отношениях основной критерий ценности — польза делу. Склонны выдерживать длительные конфликты, если это неизбежно на пути к цели. Какие-либо препятствия или сложности только усиливают вашу активность. Вы — незаменимый и неутомимый руководитель рабочей группы или какого-либо направления, однако вследствие заметно выраженного трудоголизма можете создавать чрезмерно требовательную и напряженную атмосферу в рабочем коллективе. Вы идеальны как индивидуальный работник, однако для вас существует серьезная опасность «застревания» и еще большего сужения внутреннего мира исключительно на деловых интересах. Впрочем,

вполне вероятны сознательная демонстрация и усиление трудоголизма как наиболее желаемого качества характера.

Шкала «Я»: 61 и выше

Для вас характерна направленность на дело — заинтересованность в решении деловых проблем и достижении конкретного результата прежде всего, выполнение работы наиболее эффективными средствами, ориентация на деловое, а не межличностное сотрудничество, способность отстаивать в интересах дела собственное мнение и действовать вопреки сложившемуся, трудоголизм как характерное личностное качество. Однако предельная акцентуированность (выраженность) указанных качеств ставит под сомнение достоверность полученных результатов и позволяет думать о ярко выраженной демонстрации своих деловых достоинств или же о достаточно глубоком искажении самосознания [6,с.182-203].

.

Приложение 3

ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ БЕСЕДЫ С КАНДИДАТОМ

Расскажите немного о себе

При ответе обращается внимание на следующее:

• формально излагает биографию или сразу выкладывает "козыри", подчеркивая свое желание и возможность занять эту должность;

• излагает только главное, говорит о своей квалификации, опыте, ответственности, заинтересованности, трудолюбии и порядочности или приводит не относящиеся к делу факты;

• говорит кратко, ясно или долго мямлит и плохо выражает мысли;

• держится и говорит спокойно или не уверен в себе.

Как смотрите на жизнь, какие видите в ней сложности и как с ними справляетесь?

Кандидат может высказаться в том смысле, что жизнь трудна, в ней мало радостей, много проблем, некоторые из которых неразрешимы, всем повелевает судьба, случай или другие люди, но не он сам. Вывод: перед вами пассивный и не уверенный в себе человек, не доверяющий другим, пессимистически настроенный неудачник.

Более приемлем позитивный подход: жизни без проблем не бывает, трудности преодолимы, судьба и карьера человека в его руках, люди доброжелательны и готовы к сотрудничеству. Вывод: кандидат занимает активную жизненную позицию, нацелен на успех, готов брать на себя ответственность, успешно взаимодействует с людьми.

Чем вас привлекает работа у нас (в данной должности)?

Плохо, если отвечает расхожими фразами: "Меня привлекают перспективы роста, интересная работа. Солидная фирма..." Позитивно оцениваются серьезные и конкретные доводы: желание применить квалификацию и опыт там, где они могут дать наибольшую отдачу и будут по достоинству оценены, привлекательность работы в сильной команде профессионалов.

Почему вы считаете себя достойным занять эту должность?

В чем ваше преимущество перед другими кандидатами?

Вопросы, позволяющие кандидату без ложной скромности назвать свои главные преимущества перед другими кандидатами. Он должен продемонстрировать свое умение убеждать. Плохо, когда и на этот вопрос кандидат отвечает слабыми аргументами и приводит

формально-биографические характеристики.

Каковы ваши сильные стороны?

Кандидат должен в первую очередь подчеркнуть качества, которые требуются для данной работы, и привести убедительные подтверждения на конкретных фактах, но можно услышать и штампы: "Я общительный, аккуратный, исполнительный" и т. д. В таких случаях следует уточнить, в чем проявляются его общительность, аккуратность и исполнительность, чего он достиг благодаря своим сильным качествам.

А слабые?

От умного кандидата вы вряд ли услышите длинный перечень его недостатков. Он постарается повернуть ответ так, чтобы еще больше повысить свои шансы. Например, скажет: "Многие считают меня трудоголиком", или "Не умею отдыхать, хорошо чувствую себя только тогда, когда работаю", или "Слишком требователен к себе и другим". Если кандидат слишком хвастается и вам захочется вывести его на откровенное признание недостатков, можно рассказать ему такую шутку. В подобной ситуации кандидат характеризует себя: "Добросовестный, трудолюбивый, не пью, не курю..." Тогда его спрашивают: "У вас, что, нет ни одного недостатка?" — "Один есть, — признается кандидат. — Люблю приврать".

Почему вы ушли с предыдущей работы?

Плохо, если причиной ухода был конфликт, если кандидат ругает бывшие там порядки и своего бывшего руководителя. Уход с работы из-за конфликта является бегством от трудностей, признанием собственного поражения, накладывающим отпечаток на самооценку личности. Негативное отношение к людям, привычка конфликтовать с сотрудниками, а особенно с руководством является устойчивой характеристикой личности и обязательно проявится в той или иной форме на новой работе.

Хороший кандидат подчеркивает то позитивное, что было в его предыдущей работе и взаимоотношениях с людьми, и назовет следующие возможные причины ухода с прежней работы: желание более интересной (высокооплачиваемой, дающей возможности профессионального роста) работы и стремление более полно реализовать свои возможности.

Почему вы решили переменить место работы?

Вопрос задается тому, кто на момент собеседования работает. Как и при ответе на предыдущий вопрос, не с лучшей стороны охарактеризует кандидата рассказ о конфликте, тогда как стремление к профессиональному росту, расширению сферы применения своих

знаний и умений, повышению зарплаты уважается и приветствуется.

Получали ли вы другие предложения работы? Какие именно?

Авторитет кандидата повысится, если он расскажет о других приглашениях на работу, но отметит особую заинтересованность именно в этой. Хорошо, если выскажет желание получить максимальное удовлетворение от своей работы. Его настроение не только влияет на его здоровье и моральный климат в коллективе, но и является необходимым условием высокой продуктивности труда и надежной гарантией от ошибок, халатности и брака.

Проходили ли вы собеседования в других местах? Насколько успешно?

Важно узнать, по каким причинам не прошел собеседование в одних местах и прошел в других. Если он убедит вас, что заинтересовал ваших конкурентов, постарайтесь его удержать.

Не помешает ли ваша личная жизнь данной работе, связанной с дополнительными нагрузками (ненормированный рабочий день, разъезды, дальние или длительные командировки)?

Вариант: как ваша жена (муж) отнесутся к работе в сверхурочное время (включая вечерние часы, выходные или праздничные дни), к возможным командировкам?

Вопрос чаще задают в местах, где кандидатам ставят жесткие условия. Иногда его ставят женщинам, поскольку для них благополучие семейной жизни значит больше, чем для мужчин. (Приносим извинения феминисткам!)

Как вы представляете свое положение через 3—5 (10) лет и как собираетесь его добиться?

Многие безынициативные люди не планируют свою карьеру и жизнь. На этот вопрос они отвечают, что не представляют себе таких дальних перспектив. Человек, нацеленный на личный успех, с готовностью расскажет о своем планируемом профессиональном росте, а возможно, и о жизненных целях.

На какую зарплату вы рассчитываете?

Русская пословица гласит: кто себе цены не знает, тот всегда продешевит. Хороший специалист всегда знает себе цену и рассчитывает на высокую зарплату. Пусть лучше кандидат завысит ожидаемую оплату труда, чем занизит ее. Если предлагаемая зарплата не устраивает кандидата, не забудьте "увеличить пирог" и перечислить имеющиеся в организации льготы: премии, медицинские страховки, бесплатный проезд и питание, бесплатное повышение

квалификации и др.

К кому можно обратиться за отзывом о вашей работе?

Должен с готовностью предоставить телефоны или адреса бывших сослуживцев и руководителей. Утаивание подобной информации сразу обнаружит отсутствие положительных рекомендаций или неопытность соискателя.

Какие изменения вы произвели бы на новой работе?

Хорошо, если кандидат проявит инициативу, знакомство с ситуацией нововведений и реорганизации. Однако это допустимо только при глубоком знании проблем фирмы. Поэтому вопрос может быть задан человеку, который уже принят и вошел в курс дела. Плохо, если состояние дел он знает не слишком хорошо, но стремится все переделать по-своему.

Дополнительные вопросы:

У вас есть профессиональные связи, которые вы могли бы использовать на данной работе?

Как вы повышаете свою профессиональную квалификацию?

Чем вы любите заниматься в свободное время?

В какие сроки вы могли бы приступить к новой работе?

Как бы вы описали свой характер ?

За что вас чаще всего критиковали последние четыре года?

Вы чаще соглашаетесь или спорите? Почему?

Опишите самого близкого к вашему идеалу и самого далекого от идеала руководителя?

Как бы вы описали себя с помощью трех прилагательных? А как бы это сделали ваши подчиненные?

Вы часто используете похвалу в адрес подчиненных или других людей ?

Как вы поступите, если узнаете, что коллега расходует деньги фирмы на личные нужды?

Назовите ситуации, в которых вам не удалось добиться успеха. Почему?

Если надо уволить кого-то, какую главную причину следует назвать? Почему?

Какой цели вы достигнете, заняв данную должность?

Человеку свойственно приукрашивать себя, устраиваясь на работу. В чем вы приукрасили себя, отвечая на мои вопросы?

Как вы повышали свою профессиональную квалификацию на прежнем месте работы?

Чем вы любите заниматься в свободное время?

Как вы оцениваете свое здоровье? По каким причинам вы

брали бюллетень на прежней работе?

Часто ли вы употребляете алкоголь? Сколько можете выпить, сохраняя самоконтроль?

Есть ли среди ваших знакомых люди, употребляющие наркотики?

А вы когда-нибудь употребляли наркотики?

Имеются ли у вас семейные проблемы, которые могут влиять на выполнение ваших профессиональных обязанностей?

Какие вопросы у вас есть ко мне?

Что должен знать о новой работе кандидат (новый сотрудник)?

• Какую продукцию или услуги предлагает фирма?

• Где и кому реализуется продукция или услуги?

• Сколько лет существует организация?

• Как изменились главные задачи организации со времени ее основания?

• Достаточно ли стабилен штат сотрудников или наблюдается текучесть кадров?

• Какова форма собственности организации?

• Какую прибыль получает организация?

• Какие новые изделия и услуги разрабатываются в организации?

• Есть ли связи с зарубежными организациями?

• Какие перспективы имеет отрасль, к которой относится организация?

• Какие методы работы и управления персоналом применяются в организации?

• Каковы критерии отбора кадров?

• Какова система оплаты труда?

• Какие выплаты и льготы входят в пакет льгот и компенсаций (дотации на питание, проезд, отдых, медицинское обслуживание, дополнительное страхование и др.)?

• Каковы будут обязанности?

• С кем он будет работать?

• Перед кем будет отчитываться?

• Будут ли у него подчиненные? Кто именно?

• Каковы перспективы служебного роста?

• Каковы перспективы роста зарплаты?

"Хорошие" вопросы кандидата:

• Как бы вы охарактеризовали сложившиеся здесь отношения между людьми?

• Получаете ли вы удовлетворение, работая здесь?

• Что вам больше всего нравится?

• Какими качествами я должен обладать, чтобы меня приняли на работу?

• Как вы расцениваете мои шансы быть принятым?

2. Перечень вопросов для беседы с кандидатом на работу

Предлагаемые вопросы предназначены для руководителей фирм и предприятий, проводящих беседы с кандидатами, принимаемыми на работу на ответственные должности.

Вопросы могут использоваться со следующими целями:

• создание предварительного представления о профессиональной пригодности кандидата;

• подробное ознакомление с его личностью, биографией, взглядами на жизнь и предстоящую работу, манерой общаться;

• ознакомление кандидата со стандартами, являющимися обязательными для сотрудников фирмы или предприятия;

• определение необходимости дополнительного изучения и проверки кандидата (если его ответы на некоторые существенные вопросы кажутся неубедительными или неискренними). Для этого могут быть использованы последующая беседа психолога и испытание кандидата на полиграфе.

Приводимые ниже вопросы в беседе с кандидатом можно использовать в двух вариантах:

1. Вопросы ставятся группами, в соответствии с приведенной классификацией.

2. Вопросы ставятся выборочно, из разных групп, в зависимости от тех требований, которые предъявляются к работе на конкретном месте.

Некоторые вопросы повторяются. Это сделано специально, чтобы уточнить содержание ответов кандидата.

В беседе следует обращать внимание на следующие моменты в поведении и высказываниях кандидата:

• степень владения собой (высокая, средняя, низкая);

• общительность — не многословие;

• естественность — напряженность поведения;

• степень критичности по отношению к себе;

• инициативность в беседе — пассивность.

Характер ответов:

• отвечает по существу — уходит от вопросов;

• степень полноты;

• краткость — развернутость;

• противоречивость — логичность;
• откровенность — фальшь, лицемерие.

Общие сведения

1. Перечень анкетных данных: фамилия, имя, отчество, возраст, национальность, образование, семейное положение, место жительства.

2. Особенности внешнего облика, одежды, манеры поведения в общении.

3. Биография: родители, братья и сестры, место рождения, учебные заведения, в которых обучался, служба в армии, места работы в прошлом и по настоящее время.

4. Подробные сведения о предыдущем месте работы (особое внимание уделяется характеру выполняемой работы, взаимоотношениям с руководством, коллегами и подчиненными, оплате его работы, причинам, по которым ушел с этого места).

5. Сведения о семье.

6. Общественно-политическая и религиозная принадлежность.

7. Сфера досуга (личные интересы, хобби).

8. Финансовое положение и материальные условия жизни (общая сумма оплаты труда, получаемая на прежнем месте работы, наличие долгов, данные о квартире, даче, машине и т. п. Сумма заработной платы, которая устроила бы его на новом месте работы).

9. Состояние его здоровья и здоровья близких ему людей.

10. Планы на будущее.

Профессиональная подготовка, опыт, квалификация

1. Где и когда вы проходили профессиональную подготовку (профиль полученного образования) ?

2. Как учились (легко ли шла учеба, какие оценки были по профилирующим предметам) ?

3. Какие предметы нравились больше?

4. Повышали ли квалификацию по профилю работы (где и когда)?

5. Сколько лет работали по данному профилю и где?

6. Обычно вы быстро входите в работу?

7. Читаете специальную литературу по профилю работы? Что именно?

8. Что нового из разработанного в этой области можно было бы применить на практике ?

9. Какие функции выполняли на прежних местах работы? Какие задачи приходилось решать? Успешно решали?

10. С какими трудностями приходилось встречаться? Как их

преодолевали?

Отношение к работе, степень ответственности

1. Вы согласитесь выйти на работу, если за нее не будет выплачиваться дополнительное вознаграждение ?

2. Если работа будет мешать вашей личной жизни, вы уволитесь?

3. Вы готовы выполнять сверхурочную работу?

4. Есть люди, которые не успокаиваются, пока не становятся лучшими в своей работе. Вы не такой?

5. Приведите примеры вашей инициативы на прежнем месте работы.

6. Вас не пугает, когда приходится нести ответственность за что-либо?

7. О некоторых людях складывается мнение, что они много и упорно работают. Вы относитесь к их числу?

8. Вы готовы выполнять рутинную работу?

9. Вы не будете возражать, если возникнет необходимость выезда в командировки по стране?

10. Что вы предпримете, если работа покажется вам трудной?

Степень самоорганизации

1. Вас считают практичным человеком?

2. Вы составляете планы на каждый день?

3. Можно ли назвать вас человеком, живущим сегодняшним днем?

4. А что вы думаете о своем будущем? Пытаетесь как-то его планировать?

5. Вас никогда не ругали за опоздание на работу?

6. Часто ли бывают случаи, когда вы забываете возвратить вещь, которую брали, на свое место?

7. Вы ведете учет ваших расходов?

8. Вы обычно тратите много времени, чтобы привести в порядок свои вещи?

9. У вас есть постоянные обязанности в семье?

10. Можно ли считать вас человеком, работающим над собой (если это так, то как именно вы это делаете) ?

Целеустремленность

1. Вам приходилось ставить перед собой высокие цели в жизни? Приведите примеры.

2. Что вы обычно делаете, когда сталкиваетесь с проблемой, которую трудно решить?

3. Вы сильно переживаете, если дела идут не так, как вы за-

думали ?

4. Вам нравятся люди, которые не меняют своего мнения?

5. Вы согласны с тем, что, чем больше увлечений у человека, тем лучше ?

6. Вы часто ставите труднодостижимые цели? Приведите пример, когда вам удалось достичь их.

7. Вы согласны с мнением, что люди, желающие жить спокойно, не должны выделяться?

8. Можно ли отнести вас к типу людей, которые не раз меняли свои увлечения?

9. Вы занимались спортом? Назовите свое самое большое достижение.

10. Вы часто меняли работу, пытаясь найти себя?

Отношения с людьми

1. В вашей жизни бывали случаи, когда вы принимали близко к сердцу проблемы других? Приведите примеры.

2. Люди делятся с вами своими проблемами? Вы готовы откликнуться на них?

3. Вы вмешиваетесь, если на ваших глазах обижают слабого (женщину, ребенка) ?

4. Вы легко сходитесь с незнакомыми людьми в компании или на вечеринке?

5. Можно ли вас считать человеком, старающимся быть в стороне от чужих проблем?

6. Вы часто сердитесь на других?

7. Вы сдерживаете себя, когда злитесь на других?

8. Вы можете первым ударить человека?

9. Вы подаете нищим?

10. Вы часто критикуете других людей?

Степень независимости

1. Вам нравятся те, у кого на все есть свое мнение?

2. Вы попадали в ситуации опасности? Как вы поступаете в таких случаях: стремитесь обратиться за помощью или действовать самостоятельно?

3. Матери обычно опекают детей. Как вы переносили в детстве материнскую опеку?

4. Можно ли вас считать человеком, предпочитающим жить и работать в одиночестве (быть "одиноким волком") и получать от этого удовольствие?

5. Вы сами себя обслуживаете дома (делаете уборку, стираете свои вещи и т. д.), или вам кто-то помогает?

6. Относитесь ли вы к типу людей, которые не хотят делить с кем-либо свои горести или радости?

7. Среди ваших друзей есть люди, способные защитить вас в трудный момент?

8. Вы самостоятельно решаете свои проблемы или предпочитаете, чтобы вам кто-нибудь помогал?

9. Вы часто прислушиваетесь к советам других?

10. Вы обычно действуете продуктивнее после того, как посоветуетесь с кем-либо?

Самооценка

1. Вы считаете себя оптимистом или пессимистом?

2. В детстве вы были трудным ребенком?

3. По сравнению с другими вы считаете себя более способным и сообразительным?

4. Вы часто сердитесь на себя?

5. Вы считаете, что обладаете достаточным жизненным и профессиональным опытом?

6. Могли бы вы оценить свои сильные стороны?

7. А слабые?

8. Вы считаете, что можете принимать правильные решения в сложных ситуациях?

9. Чего бы вам хотелось достигнуть в жизни? Сможете сделать это?

10. Вы считаете себя психологически сильным человеком?

Привязанность к прошлому - стремление к новизне впечатлений

1. Вы любите путешествовать?

2. Что вам нравится больше: путешествовать по новым местам или по знакомым, там, где уже бывали когда-то?

3. Хотели бы вы жить в другой стране?

4. Вам трудно отказаться от своих привычек?

5. Вы часто меняли места жительства?

6. А места работы? По каким причинам?

7. Какой самый продолжительный срок работы на одном месте у вас был? Что заставило вас уйти с этой работы?

8. А самый короткий? Почему? (Вопрос ставится, если у человека было несколько мест работы.)

9. Вы любите делать перестановки мебели в квартире?

10. Вы считаете себя любознательным человеком?

Стремление к творчеству и самообразованию

1. Любите ли вы читать? Что читаете сейчас?

2. На какие темы вы предпочитаете читать книги, газеты и журналы?

3. Вы знакомы с последними публикациями по профилю вашей работы? Можете что-нибудь о них сказать?

4. Вам интересно решать задачи или проблемы, не имеющие готового решения?

5. Бывает, что вы продолжаете думать об уже решенной задаче, или вы сразу забываете о ней?

6. Вы умеете работать на компьютере?

7. А компьютерные игры любите?

8. Приходилось ли вам самостоятельно осваивать новое дело (например, изучать иностранный язык, который прежде никогда не учили) ? Успешно?

9. Вы играете в шахматы?

10. Вы любите решать кроссворды?

Тенденция к лидерству

1. Если бы вам платили одинаково, что бы вы предпочли — руководить или подчиняться?

2. Считаете ли вы для себя важным умение управлять людьми?

3. А вам приходилось это делать? Нравилось?

4. В спорах вы обычно берете верх над оппонентами?

5. Если рядом с вами человек делает то, что вам не нравится, вы скажете ему об этом?

6. Как вы себя чувствуете, приказывая что-то другим людям?

7. Вас тяготит, когда приходится нести ответственность за других?

8. Вам приходилось кого-нибудь ставить на место (одергивать)?

9. Вы любите быть в центре внимания?

10. Вам никогда не хотелось основать собственное дело? Какое именно?

Моральные качества

1. Вы способны совершить поступок, который другие могут осудить (например, в вагоне метро посадить своего ребенка на место для престарелых и инвалидов) ?

2. Как вы вообще реагируете на замечания по поводу вашего поведения (например, из-за громкого смеха в общественных местах и т. п.) ? Будете считаться с мнением тех, кто их делает?

3. Другие люди обращались к вам с просьбой рассудить их, быть арбитром в споре? Вам это удавалось?

4. Можно ли, на ваш взгляд, нормально устроиться в жизни, не обходя установленных правил или законов?

5. Вас часто подводили те, кому вы доверялись?

6. А вы? Случалось ли вам подводить тех, кто доверился вам?

7. Считается, что каждый думает лишь о том, чтобы получить выгоду для себя, все остальное — чепуха. Вы согласны с этим?

8. Испытывали ли вы когда-нибудь чувство вины за что-либо? Болезненно переживали это чувство?

9. Существует расхожее мнение: "Мол, большинство законов не работают, так что можно им не следовать". Вы разделяете это мнение?

10. Вы согласны с тем, что при заполнении анкеты для новой работы не обязательно сообщать данные, которые могут сыграть против вас?

Честность

1. Разделяете вы мнение о том, что для продвижения в жизни нужно уметь приврать?

2. Согласны ли вы с тем, что честность — устаревшее понятие?

3. Многие считают, что в наше время люди без обмана не обходятся (не обманешь — не проживешь). Это так?

4. Вы согласны с тем, что большинство людей честны по своей природе?

5. Вы считаете себя честным человеком?

6. Абсолютно честных людей почти нет. Не так ли?

7. Известно, что многие кассиры обманывают покупателей. А когда вам дают лишнее на сдачу, вы возвращаете ее кассиру?

8. Многие потерянные вещи так и не находят своих владельцев. Поэтому, если человек находит ценную вещь, стоит ли сообщать о ней? Согласны?

9. Так все же, есть, по вашему мнению, люди, которые никогда не берут чужого?

10. Считаете ли вы, что обманувший раз обманет снова?

Корпоративность

1. Нормально ли, по вашему мнению, использовать больничный лист, чтобы оправдать невыход на работу по личным причинам?

2. На прежних местах работы у вас были друзья, с которыми вы поддерживали отношения в свободное от работы время?

3. Считаете ли вы, что большинство работников фирмы получают больше, чем заслуживают?

4. По вашему мнению, преданность своему месту работы — редкое качество? А вы сами могли бы всю жизнь проработать в одном коллективе?

5. Вы часто конфликтовали с коллегами на прежнем месте работы? А с руководством?

6. Как вам удобнее работать — одному или вместе с другими?

7. Вы часто принимали участие в "неформальных мероприятиях" на работе или после нее вместе с другими сотрудниками (вечеринки, дни рождения, праздники и т. п.) ?

8. Хотели бы вы выполнять работу, за которую ни перед кем не нужно отчитываться?

9. Некоторые люди идут на работу, как на каторгу. А вы?

10. Вы согласны с тем, что большинство людей в той фирме, где вы работали, заслуживали более высокой заработной платы?

Лояльность к руководству

1. Вы согласны с тем, что большинство руководителей замалчивают собственные ошибки, но обращают внимание на просчеты подчиненных?

2. Считаете ли вы, что почти у каждого начальника есть любимчики?

3. Справедливо ли мнение, что руководители стремятся больше эксплуатировать работников и меньше платить им?

4. Вы согласны с тем, что в большинстве фирм с разными мерками подходят к руководителям и простым работникам? То, что прощается начальнику, никогда не простится исполнителю.

5. Во взаимоотношениях с руководством главное — отстаивать свои права. Вы согласны с этим?

6. Слишком требовательные руководители ухудшают производительность труда своих подчиненных. Это так?

7. Согласны ли вы с тем, что руководителям работать сложнее, чем подчиненным, — больше ответственности?

8. Считаете ли вы, что если руководитель усилит дисциплину, то поведение сотрудников улучшится?

9. Справедливо ли мнение о том, что строгие правила ничего не дают и отрицательно влияют на поведение сотрудников, но руководители не понимают этого?

10. По вашему мнению, администрация на прежнем месте работы справедливо обращалась с вами?

Профессиональная мотивация

1. Многие хотят устроиться на хорошую работу. Какой должна быть работа, чтобы вы считали ее хорошей?

2. Почему вы хотите работать в нашей фирме?

3. Какие условия работы вы считаете подходящими для себя?

4. На какую заработную плату вы рассчитываете?

5. Что привлекало вас на прежних местах работы?

6. Для некоторых людей неважно, с кем они работают и кто

ими руководит. А для вас?

7. Работа у нас не всегда бывает интересной. Вас это не пугает?

8. Что заставляло вас увольняться с прежних мест работы?

9. Сколько времени вы будете тратить каждый день на дорогу на работу и обратно? Это подходит для вас?

10. Режим работы кажется вам нормальным?

Наличие актуальных проблем, слабостей и серьезных отступлений от норм морали

1. У вас есть крупные долги ?

2. У вас есть знакомые в криминальной среде?

3. Вы принимали когда-нибудь наркотики? А сейчас? (Уточняющий вопрос задается в случае положительного ответа на предыдущий.)

4. Сколько вы можете выпить, не потеряв контроль над собой?

5. Вам нравятся игры на деньги? Какие именно?

6. Вы поддерживаете личные отношения с кем-либо работающим на фирме конкурентов?

7. Вам предстоят большие выплаты в ближайшее время (например, чтобы сделать дорогостоящие покупки) ?

8. Какие проблемы у вас были на предыдущем месте работы?

9. Вы были довольны тем положением, которое занимали там?

10. Вам приходилось выступать против руководства там, где вы работали? Вы выступали один или договаривались с кем-либо?

Признаки, создающие негативное впечатление о кандидате:

• вялое, "рыбье" рукопожатие;

• жалкий внешний вид, неряшливость;

• неуверенность в себе и неискренность, нежелание смотреть в глаза собеседнику;

• неумение говорить (слабый голос, плохая дикция, ошибки в ударении и произношении);

• стремление показать свое превосходство;

• манеры всезнайки;

• отсутствие четких жизненных целей и задач;

• отсутствие интереса и энтузиазма;

• невозможность сверхурочной работы;

• заинтересованность только в высокой зарплате;

• нежелание начинать с низких должностей;

• постоянные самооправдания, ссылки на неблагоприятные факторы, уклончивые ответы;

• высокий уровень притязаний по должности и зарплате;
• недостаток такта, незнание делового этикета;
• недостаточная зрелость суждений;
• агрессивное поведение, недостаток вежливости;
• презрительные отзывы о предыдущих работодателях;
• нежелание повышать квалификацию;
• излишняя медлительность, заторможенность реакций;
• нерешительность;
• неудачная семейная жизнь;
• плохие отношения с родителями;
• отсутствие конкретных целей, согласие на любую работу;
• желание получить временную работу;
• низкая квалификация;
• несамостоятельность, действия по указанию других лиц;
• отсутствие представления об организации, в которую идет на работу;
• отсутствие интереса к предстоящей работе;
• выпячивание личных связей с влиятельными людьми;
• цинизм;
• нежелание отправляться, куда требуется;
• низкий морально-нравственный уровень;
• нетерпимость инакомыслия;
• узость интересов;
• неумение ценить время, праздность;
• плохое состояние финансовых дел;
• неспособность воспринимать критику;
• непонимание ценности опыта;
• опоздание на собеседование без уважительной причины;
• радикальные взгляды;
• неблагодарность за уделенное ему внимание и время;
• авторитарность, стремление оказать давление на собеседника;
• неопределенность ответов на вопросы;
• недостаток здоровья, необходимого для работы [73,с.158-175].